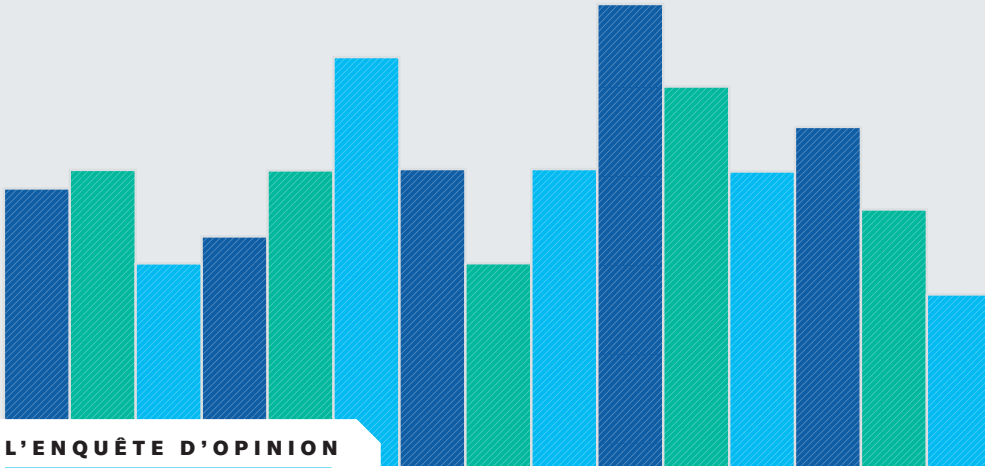




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



L'ENQUÊTE D'OPINION

L'optimisation numérique ouvre la voie à la gestion stratégique des fournisseurs



Parrainé par

amazon business

SPONSOR PERSPECTIVE

Les organisations sont de plus en plus intéressées par la transformation numérique de leurs opérations afin d'accroître leur efficacité, de prendre de meilleures décisions axées sur les données et de réduire les coûts. Lorsque les organisations se transforment, les achats sont souvent parmi les dernières fonctions à évoluer. Pourtant, la transformation numérique est une priorité croissante pour les responsables achats, ce qui amène à se demander dans quelle mesure les organisations utilisent la technologie pour atteindre leurs objectifs en matière d'achats.

Les dirigeants qui ont grandi en achetant des produits de consommation en ligne s'attendent désormais à cette option d'achat. Pendant ce temps, les responsables se rendent compte qu'ils peuvent s'approvisionner plus rapidement, auprès d'un plus grand nombre de fournisseurs, souvent à des prix plus bas, grâce au commerce électronique. Plus important encore, les solutions numériques peuvent alléger les tâches pratiques, répétitives et souvent manuelles liées aux processus d'achat, ce qui permet aux équipes chargées des achats de jouer un rôle plus stratégique au sein de leur organisation. Par exemple, de meilleures données et analyses donnent aux responsables achats les informations nécessaires pour faire avancer les initiatives de diversité des fournisseurs et progresser vers les objectifs de durabilité tout en gérant efficacement les dépenses à travers un réseau complexe de fournisseurs.

Nous avons parrainé une recherche menée par les services d'analyse de la Harvard Business Review pour identifier les difficultés auxquelles les organisations sont confrontées dans leurs opérations de gestion des fournisseurs et les avantages d'adopter les bonnes technologies. Grâce à des entretiens approfondis avec des leaders d'opinion et des organisations qui conduisent la transformation des achats, ce rapport explique pourquoi la souplesse numérique est essentielle pour rester à la pointe du changement et peut renforcer le rôle des achats en tant que levier stratégique de l'organisation.

Nous espérons que vous apprécierez ce rapport et vous invitons à en découvrir davantage sur la manière dont Amazon Business donne aux dirigeants les moyens de redéfinir leur processus d'achat, de gagner en efficacité et de stimuler la croissance de leur entreprise grâce aux solutions d'approvisionnement numériques. Rendez-vous sur business.amazon.fr pour en savoir plus.



Geraldine Valenti
Directrice
Amazon Business France

L'optimisation numérique ouvre la voie à la gestion stratégique des fournisseurs

À l'ère de la transformation numérique, la gestion des fournisseurs et les achats sont arrivés en retard. Mais ces deux dernières années, les entreprises ont appris à quel point les chaînes d'approvisionnement globales sont vulnérables aux perturbations, d'où l'importance renouvelée de la numérisation des processus de gestion des fournisseurs et d'approvisionnement. Si la réduction des coûts reste une priorité absolue, les achats doivent être plus souples et leur stratégie plus judicieuse.

Selon une enquête mondiale menée par les services d'analyse de la Harvard Business Review auprès de 271 participants, les organisations espèrent que la technologie numérique les aidera à réduire leurs coûts, à accroître leur efficacité et à améliorer leur collecte et leur analyse des données. Les participants à l'enquête étaient principalement des cadres supérieurs d'entreprises de 100 à plus de 10 000 employés, tous secteurs confondus. L'enquête montre que les organisations augmentent leurs investissements dans les technologies numériques : 41 % des personnes interrogées indiquent que leurs dépenses ont augmenté cette année et 45 % disent qu'elles augmenteront au cours de l'année prochaine. Les personnes interrogées s'attendent à ce que la technologie numérique permette non seulement d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts, mais aussi d'améliorer la collecte et l'analyse des données.

« Il sera de plus en plus difficile pour les entreprises de rester compétitives et flexibles si elles continuent à travailler dans un modèle non numérique », a déclaré Jim Kilpatrick, directeur mondial de la chaîne d'approvisionnement et des opérations de réseau chez Deloitte Consulting. « Il est clair que la chaîne d'approvisionnement du futur est numérique. »

Toutefois, les résultats de l'enquête suggèrent vivement que de nombreuses organisations ne collectent pas suffisamment de données ou les bons types de données. La question pose un peu le problème de l'œuf et de la poule. Les entreprises espèrent que le numérique les aidera à améliorer la collecte et l'analyse des données mais, si elles ne recueillent pas les bonnes données, l'analyse ne sera probablement pas très bonne ni utile. En revanche, ceux qui veillent à recueillir suffisamment de données précises dans les bonnes catégories seront en mesure d'utiliser les outils d'analyse pour identifier les tendances en matière d'achats, ce qui pourra les aider à atteindre les objectifs stratégiques de leur organisation. Ils seront en mesure non seulement de quantifier les réductions de coûts, mais aussi de fournir des informations allant bien au-delà que de simples chiffres.

POINTS À RETENIR



73 % des participants à l'enquête indiquent que **la réduction des coûts sera une priorité majeure** de la gestion des fournisseurs et des opérations d'achats de leur entreprise dans les douze prochains mois.



54 % disent que la capacité à **changer rapidement de fournisseur en cas de problème** fait partie des plus grandes problématiques de leur organisation.



24 % déclarent **analyser la majorité des données qu'ils collectent** de manière à faciliter la prise de décision.



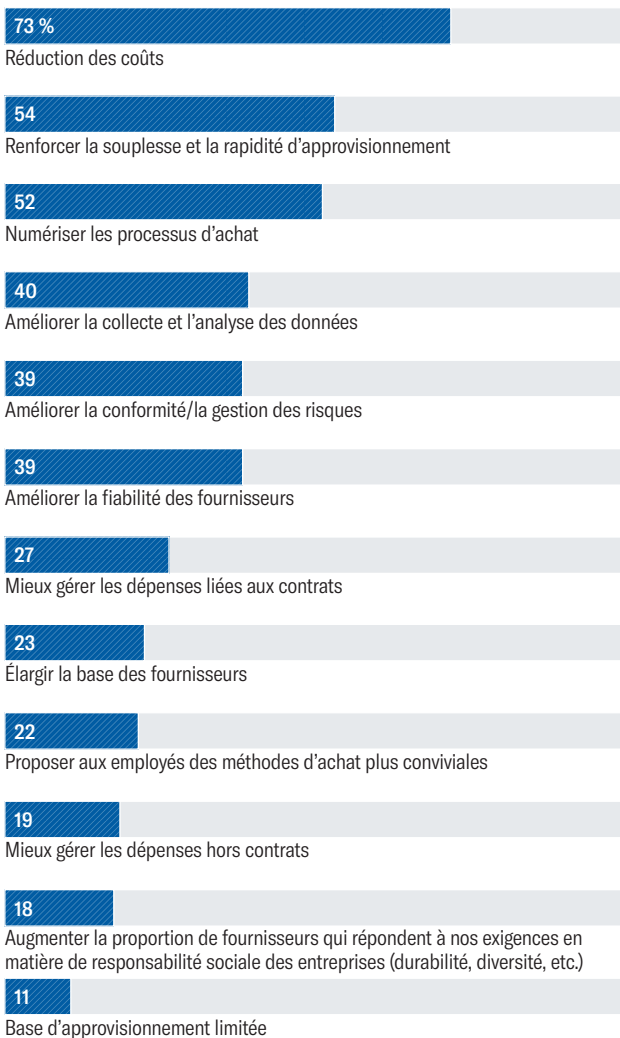
« Il sera de plus en plus difficile pour les entreprises de rester compétitives et flexibles si elles continuent à travailler dans un modèle non numérique », a déclaré Jim Kilpatrick, directeur mondial de la chaîne d'approvisionnement et des opérations de réseau chez Deloitte Consulting.

FIGURE 1

Réduction des coûts, rapidité accrue, tout numérique

La réduction des coûts et une plus grande souplesse sont les principales priorités des participants en matière de gestion des fournisseurs

Quelles sont les principales priorités des opérations de gestion des fournisseurs et d'approvisionnement de votre organisation pour l'année à venir ? [SÉLECTIONNER JUSQU'À CINQ]



Source : Enquête des Services d'analyse de la Harvard Business Review, juillet 2021

Et les avantages seront encore plus nombreux avec des technologies avancées comme l'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage automatique. La technologie numérique peut réduire les charges et les coûts administratifs, par exemple en acceptant les factures numériques alors que le personnel traite les factures papier comme des exceptions, explique Jim Kilpatrick. « L'intelligence artificielle est capable de trier ces factures papier, d'identifier les éventuels problèmes et de les résoudre automatiquement, sans intervention humaine. »

Coût et efficacité des achats en ligne

Les gains d'efficacité et les économies de coûts ont toujours été et resteront probablement la principale priorité des achats. C'est définitivement une priorité absolue pour le Spring Branch Independent School District de Houston. « Chaque dollar que j'économise est un dollar rendu à la salle de classe pour éduquer les enfants », a déclaré Rick Gay, directeur des services d'approvisionnement du district.

Ces deux dernières années, le personnel de Spring Branch a acheté des articles, tels que des fournitures de bureau, des accessoires d'ordinateur, des livres et autres articles liés au programme scolaire en passant par un site de commerce électronique. Rick Gay estime que le district a économisé plus de 800 000 USD à ce jour, dont plus de 400 000 USD rien qu'en fournitures de bureau. Il explique que cela comprend une économie de 417 000 USD en coûts fixes (meilleurs prix) et de 459 000 USD en coûts indirects ou administratifs. En outre, le district réalise de grosses économies en frais d'expédition et délais de livraison. La boutique en ligne envoie gratuitement de nombreux articles. « Les commandes arrivent généralement en trois jours, contre 15 jours pour les sources commerciales traditionnelles », a précisé Rick Gay.

Le district réalise des économies, et le personnel apprécie le côté pratique. Plutôt que de passer des heures à feuilleter des catalogues, à marquer des pages, puis à passer par un processus manuel et fastidieux de demande d'achat et de commande, « je dis aux enseignants qu'ils peuvent passer leur commande de fournitures le dimanche soir chez eux, en pyjama », a-t-il dit. « Maintenant, je me ferais tuer si j'essayais de revenir en arrière. »

L'importance de la réduction des coûts est confirmée par l'enquête des services d'analyse de la Harvard Business Review. Cette priorité est la plus citée pour la gestion des fournisseurs et les opérations d'approvisionnement, choisie par 73 % des participants, suivie par une plus grande souplesse et de la rapidité de l'approvisionnement (54 %), et la numérisation des achats (52 %). **FIGURE 1** Par ailleurs, bien que les participants à l'enquête se disent globalement satisfaits de la simplicité et de la rapidité du processus de commande, ils indiquent qu'il pourrait être plus pratique. 45 % des personnes interrogées sont « tout à fait » ou « plutôt d'accord » avec l'affirmation

suivante : « Les acheteurs peuvent acheter en ligne au travail aussi facilement qu'à la maison ». Toutefois, 37 % des personnes interrogées sont « Pas du tout d'accord » ou « Pas d'accord » avec cette affirmation.

Les sites d'achats en ligne destinés aux entreprises peuvent contribuer à réduire le coût de l'approvisionnement et à réduire le prix d'achat. Ils permettent aux organisations d'accéder à de nombreux fournisseurs dans de nombreuses catégories, le tout en un seul endroit. Ils peuvent également être utilisés pour des dépenses de détail, c'est-à-dire des achats peu fréquents et de faible valeur pour les opérations courantes d'une organisation, a déclaré Patrick C. Connaughton, directeur de la recherche chez Gartner, où il conseille les clients sur les achats et l'approvisionnement stratégique. Il explique que le service achats a moins de contrôle sur ces dépenses qui sont effectuées par un grand nombre de personnes différentes au sein d'une organisation et pas nécessairement par le biais de contrats négociés. Il ajoute que certains sites d'achats en ligne commencent à offrir « le meilleur des deux mondes » en permettant une plus grande souplesse. « Ils permettent aux responsables achats d'intégrer les contrôles de base et les règles d'entreprise qu'ils souhaitent appliquer dans certains cas. Cela donne aux achats un peu de contrôle [qu'ils] n'avaient pas auparavant tout en permettant d'acheter en libre-service. »

Selon Patrick Connaughton, certains sites de commerce électronique proposent des produits destinés à des secteurs spécifiques, voire à des entreprises spécifiques, dans le but de répondre aux besoins des entreprises et des organismes du secteur public. Rick Gay explique que dans le cas du Spring Branch Independent School District, le site héberge un contrat d'achat qui comprend une variété de fournitures très demandées dans plusieurs catégories et qui a été vérifié et approuvé par le district.

Les achats indirects sont un véritable casse-tête, même pour les grandes entreprises. « Nous avons probablement huit à dix fois plus de fournisseurs indirects que de fournisseurs directs », a déclaré Torsten Pilz, vice-président principal et responsable de la chaîne d'approvisionnement chez Honeywell. Cette entreprise, classée dans le Fortune 100, dont le chiffre d'affaires s'élève à 32,6 milliards USD et qui possède 200 usines à travers le monde, fabrique tout, des détecteurs de fumée aux moteurs d'avion. Torsten Pilz explique qu'ils utilisent une boutique en ligne pour les dépenses indirectes, notamment les fournitures de bureau, les équipements informatiques et les fournitures de maintenance, de réparation et d'exploitation (Maintenance, Repair and Operations, MRO). « C'est une bonne façon pour nous de consolider ces énormes dépenses. »

L'entreprise utilise le commerce électronique comme outil d'approvisionnement depuis des années mais a récemment intégré l'un des sites aux outils de planification d'Honeywell dans le cadre d'une plateforme de chaîne d'approvisionnement intégrée, créant ainsi un processus plus fluide, plus rapide et plus efficace. Par exemple, Honeywell propose dans sa boutique en ligne une collection de produits consommables, tels que du fluide hydraulique pour le MRO, conçue pour ses installations dans une région donnée du monde.

« Autrefois, nous devions attendre l'arrivée du camion [avec ce qui était nécessaire pour réparer ou entretenir la machine], a-t-il expliqué. « Aujourd'hui, nous sommes informés de la réception de la commande et recevons un avis d'expédition anticipé sur la date d'arrivée, ce qui nous permet d'organiser la production en conséquence. »

Une telle coordination nécessite non seulement un portail numérique pour les fournisseurs, mais aussi un système



« D'ici la fin de 2022, 98 % de notre chiffre d'affaires proviendra d'un système de planification [numérique] intégré ». « Cela nous donne un avantage considérable en matière de relation entre les fournisseurs, les besoins, les ventes, la production et la logistique », a expliqué Torsten Pilz, vice-président principal et responsable de la chaîne d'approvisionnement chez Honeywell.

complet et intégré de chaîne d'approvisionnement et d'achats, ce qu'Honeywell est en train de mettre en place dans le cadre de ses objectifs stratégiques globaux. « Il y a deux ou trois ans, nous avons décidé que le numérique était l'avenir de la chaîne d'approvisionnement », a expliqué Torsten Pilz. Il est certain que « D'ici à la fin de 2022, 98 % de notre chiffre d'affaires proviendra d'un système de planification [numérique] intégré ». « Cela nous donne un avantage considérable en matière de relation entre les fournisseurs, les besoins, les ventes, la production et la logistique. »

Déconnexion numérique

Malgré les avantages, la plupart des organisations sont lentes à numériser la gestion des fournisseurs et des achats. Plusieurs raisons expliquent cette lenteur. Traditionnellement, les achats se sont concentrés sur les aspects purement pratiques et transactionnels, à savoir l'achat de matériaux et de composants au meilleur prix, puis sur le respect des prix et des délais par les fournisseurs. Les fournisseurs ont toujours été réticents à fournir les données détaillées, numériques ou analogiques, qui permettent de produire des analyses significatives. Et les achats occupent généralement une place peu importante dans la liste des priorités informatiques.

Même avant la pandémie, ces habitudes avaient commencé à changer. Les responsables de chaînes d'approvisionnement comme Torsten Pilz, de Honeywell, obtiennent le financement et le soutien de la direction pour numériser la gestion des fournisseurs et les achats. Les entreprises ont commencé à exploiter un plus large éventail de sources d'information, notamment des sources de données tierces, pour identifier le risque lié aux fournisseurs. Et les PDG et conseils d'administration donnent priorité à l'informatique pour la chaîne d'approvisionnement.

La pandémie a accéléré ces efforts et a incité d'autres entreprises à faire de l'approvisionnement une priorité de leur transformation numérique. Selon une enquête menée



« Le Covid-19 a exposé un certain nombre de vulnérabilités dans le réseau d'approvisionnement étendu, ce qui a mis une pression inégale sur les directeurs d'exploitation et les directeurs achats. « Le sujet suscite l'attention non seulement des dirigeants, mais aussi du conseil d'administration », a expliqué Jim Kilpatrick de Deloitte Consulting.

l'an passé par Gartner, sept conseils d'administration sur dix ont accéléré leurs initiatives commerciales en raison des perturbations de l'approvisionnement causées par le Covid-19.¹ « Le Covid-19 a exposé un certain nombre de vulnérabilités dans le réseau d'approvisionnement étendu, ce qui a mis une pression inégale sur les directeurs d'exploitation et les directeurs des achats », a déclaré Jim Kilpatrick de Deloitte. « Le sujet suscite l'attention non seulement des dirigeants, mais aussi du conseil d'administration. »

Bien que les participants à l'enquête soient satisfaits de la qualité générale des processus de gestion des fournisseurs et d'approvisionnement de leur organisation (59 % les jugent

bons ou très bons), ils se tournent vers le numérique pour les optimiser. Lorsqu'on leur demande de sélectionner les avantages que leur organisation espère obtenir grâce à la numérisation, les premiers choix correspondent de très près à leurs principales priorités en matière de gestion des fournisseurs et d'approvisionnement pour l'an prochain. L'efficacité opérationnelle a été retenue par 72 % et la réduction des coûts par 58 %. **FIGURE 2** Une autre importante priorité pour 40 % des participants est l'amélioration de la collecte et de l'analyse des données, que 42 % considèrent comme un avantage majeur de la numérisation.

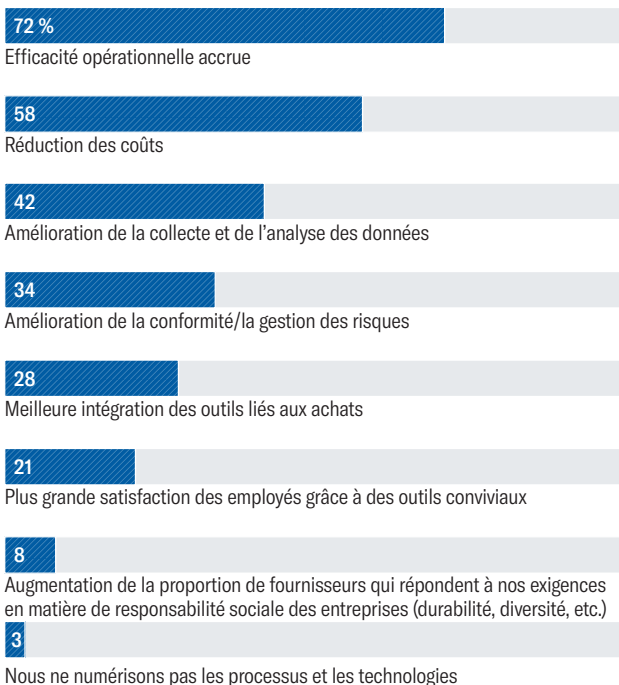
Les organisations commencent à se numériser et à adopter diverses technologies, des plus simples aux plus sophistiquées. Les grosses multinationales qui ont des chaînes d'approvisionnement mondiales, comme Honeywell, se dirigent vers une numérisation intégrale avec des infrastructures informatiques sophistiquées qui non seulement collectent des données détaillées sur les fournisseurs, mais utilisent également l'IA pour effectuer des analyses de données prédictives. À l'autre bout du spectre, on trouve les organisations qui utilisent encore le papier et les processus manuels et qui commencent peut-être tout juste à s'automatiser.

FIGURE 2

Numérique : Le grand catalyseur

L'efficacité et la réduction des coûts sont les principaux avantages que les participants espèrent tirer de la numérisation

Quels sont les principaux avantages que votre organisation espère obtenir en numérisant davantage de processus et de technologies ?
[SÉLECTIONNER JUSQU'À TROIS]



Source : Enquête des Services d'analyse de la Harvard Business Review, juillet 2021

Les organisations manquent de données

Quelle que soit la position d'une organisation sur le spectre de l'adoption du numérique, la clé pour bénéficier de l'un des plus grands avantages de la technologie, l'analyse, n'est pas seulement de disposer de données, mais plutôt de disposer des bonnes données.

L'enquête révèle que les organisations ne sont pas très douées pour la collecte et l'analyse des données, même si l'amélioration de la collecte et de l'analyse des données reste une priorité absolue. Les participants évaluent la capacité de leur organisation à suivre et à analyser les données moins bien que d'autres aspects de leurs processus de gestion des fournisseurs et d'approvisionnement : seulement 41 % évaluent leur capacité à le faire comme bonne ou très bonne, tandis que 26 % l'évaluent comme mauvaise ou très mauvaise.

Par ailleurs, les organisations espèrent que les technologies les aideront à améliorer leur capacité à collecter et à analyser les données : 42 % des personnes interrogées considèrent qu'il s'agit de l'un des principaux avantages du numérique. Mais la collecte d'un plus grand nombre de données peut s'avérer peu utile si elle ne porte pas sur les bons types de données, ce que l'enquête indique qu'ils ne font peut-être pas. Lorsqu'on leur demande de choisir parmi une liste de types de données que leurs organisations collectent et conservent sur les fournisseurs, 79 % des sondés choisissent les données de base sur les fournisseurs (telles que le nom et l'adresse de l'entreprise), 64 % indiquent les prix courants, 64 % les

conditions contractuelles et 59 % collectent des données sur la performance (telles que les délais de livraison, la flexibilité, la fiabilité et l'exactitude des commandes). **FIGURE 3** Seuls 54 % des participants disent collecter et conserver le montant total des dépenses pour chaque fournisseur, ce qui empêche toute tentative d'analyse des tendances de dépenses.



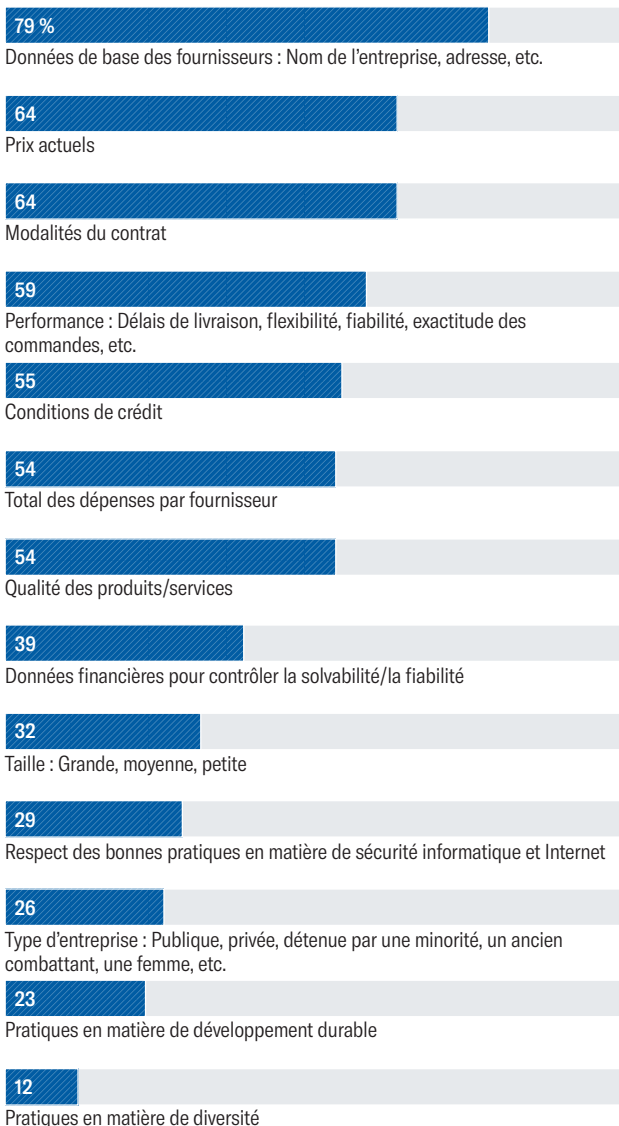
Les organisations qui contrôlent leurs achats, collectent les bonnes données et déploient des technologies avancées en tirent de grands avantages.

FIGURE 3

Nom, prix et numéro de série

La plupart des organisations ne collectent pas de données détaillées auprès de leurs fournisseurs

Quelles sont les données que votre organisation collecte et conserve sur les fournisseurs ? [SÉLECTIONNEZ TOUTES LES RÉPONSES QUI VOUS CONCERNENT]



Source : Enquête des Services d'analyse de la Harvard Business Review, juillet 2021

Plus important encore, les organisations n'analysent pas les données dont elles disposent déjà. Seul un quart (24 %) des personnes interrogées déclarent analyser la majorité des données qu'elles collectent sur les fournisseurs de manière à faciliter la prise de décision. 50 % d'entre elles déclarent analyser utilement la moitié ou moins de la moitié des données sur leurs fournisseurs (23 % des participants déclarent analyser entre 26 % et 50 %, et 31 % déclarent analyser 25 % ou moins des données). Une proportion importante des personnes interrogées (22 %) admet ne pas savoir si les données de leurs fournisseurs sont analysées.

Peut-être ne peuvent-elles pas analyser les données parce qu'elles ne sont pas au format numérique, ou du moins pas dans un format qui permettrait de les analyser. De nombreuses organisations utilisent encore le papier et les processus manuels, notamment pour les achats indirects. « Une entreprise avec laquelle j'ai discuté a supprimé 24 000 bons de commande de moins de 5 000 USD l'an passé », a expliqué Jim Kilpatrick. Ce système représente beaucoup de temps, et beaucoup d'argent. Dans certains cas, « l'édition du bon de commande coûte plus cher que les marchandises qui y figurent », a-t-il ajouté.

Les sites de commerce électronique peuvent analyser les données sur les achats des organisations. Rick Gay peut suivre les commandes du district sur la plateforme au fil du temps, mois par mois, par exemple. Il peut faire des analyses détaillées et voir quels articles ont été achetés par qui dans des catégories particulières. Cette fonction lui permet d'identifier d'autres économies potentielles. Elle lui permet également de vérifier que ce qui est acheté en ligne est uniquement ce qui est légalement autorisé par le contrat. Au cours des deux dernières années, le district a acheté pour près de 3 millions USD d'articles sur le site, plus d'un quart de toutes les commandes passant par le site en ligne, a précisé Rick Gay. Le personnel trouve ce dont il a besoin et les écoles économisent du temps et de l'argent. « Ils proposent tellement d'articles pour lesquels je devais auparavant faire des appels d'offres ou des demandes de devis distincts », a-t-il expliqué.

Mais les sites d'achats en ligne ne proposent des articles que sur un seul contrat, ce qui ne représente qu'une seule méthode d'achat. Le personnel n'est pas tenu d'utiliser ce contrat ni le site d'achats en ligne. Le district continue à leur donner la possibilité de choisir leur mode d'achat, et certains membres du personnel préfèrent encore commander dans des catalogues papier, a souligné Rick Gay.



« Plus besoin d'utiliser Excel ou PowerPoint dans nos revues de direction. Nous disposons d'un tableau de bord qui nous permet d'accéder à un point unique de données si besoin », a expliqué Torsten Pilz de Honeywell.

Gérer la résilience en suivant les risques d'approvisionnement en temps réel

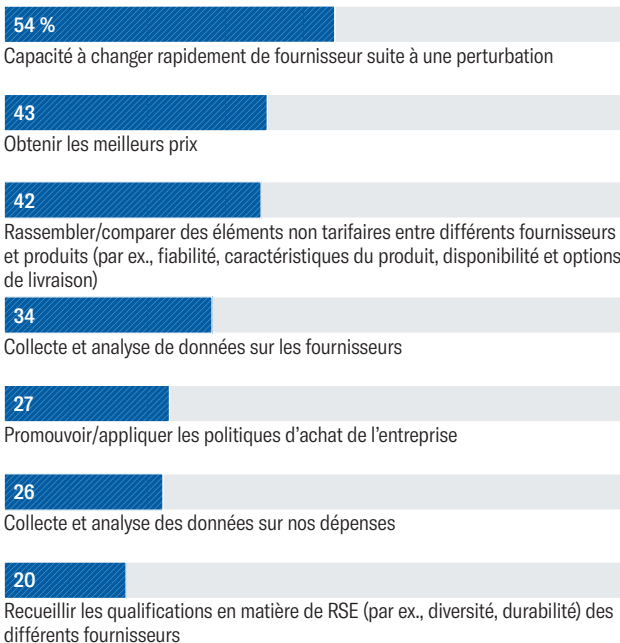
Les organisations qui contrôlent leurs achats, collectent les bonnes données et déploient des technologies avancées en tirent de grands avantages. Les grosses entreprises disposent généralement de données détaillées, d'une infrastructure informatique étendue et des ressources numériques pour tirer parti des technologies les plus avancées, notamment l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique. « Elles ont ainsi une visibilité permanente sur leur base d'approvisionnement », a expliqué Jim Kilpatrick. « Elles connaissent les risques dès qu'ils apparaissent. »

FIGURE 4

Les enjeux de la gestion des fournisseurs et des achats

Les plus grands enjeux de la gestion des fournisseurs reflètent le stress causé par le Covid-19

Quels sont les plus grands enjeux de votre organisation en matière de gestion des fournisseurs et d'approvisionnement ? [SÉLECTIONNER JUSQU'À TROIS]



Source : Enquête des Services d'analyse de la Harvard Business Review, juillet 2021

Ce type d'analyse devient de plus en plus important compte tenu de la perturbation de la chaîne d'approvisionnement causée par la pandémie. C'est probablement la raison pour laquelle 54 % des participants considèrent la possibilité de changer rapidement de fournisseur comme l'une de leurs plus grandes problématiques. **FIGURE 4** Parallèlement, 31 % des personnes interrogées estiment que la capacité de leur organisation à changer rapidement de fournisseur en réponse à une perturbation est mauvaise ou très mauvaise.

Cette incapacité à réagir se manifeste de plusieurs façons. Il se peut que l'organisation n'ait pas la visibilité nécessaire pour repérer les risques d'approvisionnement existants, sans parler de les prévoir et de prendre des mesures proactives. Ou, en cas de catastrophe, elle ne dispose peut-être pas des informations nécessaires pour réagir rapidement. « Quand la pandémie a frappé, de nombreuses organisations ont dû identifier les fournisseurs qui avaient des clauses de force majeure dans leurs contrats », a expliqué Patrick Connaughton de Gartner, mais beaucoup ont eu du mal à le faire. « Elles ont réalisé à quel point elles étaient désorganisées dans leur façon de conserver et de gérer les contrats. »

La stratégie numérique de Honeywell l'a aidée à gérer les perturbations dues à la pandémie. Dans le cadre de son programme de numérisation de la chaîne d'approvisionnement intégrée, l'entreprise a développé un centre de données et une plateforme d'analyse qui couvrent l'approvisionnement, la logistique, la fabrication et la planification. La plateforme intègre des données détaillées, jusqu'au niveau des ateliers et des machines dans les usines d'Honeywell.

« Plus besoin d'utiliser Excel ou PowerPoint dans nos revues de direction. Nous disposons d'un tableau de bord qui nous permet d'accéder à un point unique de données si besoin », a expliqué Torsten Pilz. « Nous pouvons cartographier toute pénurie potentielle pour chaque produit fini que nous fabriquons. Nous pouvons identifier et classer par ordre de priorité les composants les plus critiques qui permettent d'obtenir un résultat commercial maximal, comme le chiffre d'affaires ou la livraison aux clients. Je sais peut-être que j'ai une pénurie de certaines pièces, mais ce dont j'ai vraiment besoin, c'est d'identifier les 100 pièces les plus importantes pour l'entreprise afin de savoir où me concentrer. »

Il explique que l'outil a permis à Honeywell de repérer rapidement une pénurie potentielle d'une puce spécifique utilisée dans ses détecteurs de fumée et de prendre des mesures pour en atténuer l'impact, notamment en négociant avec les fournisseurs et en lançant son propre projet d'ingénierie pour développer rapidement un autre modèle qui n'utiliserait pas la puce.

Analyser les données pour atteindre les objectifs de diversité et de durabilité

La collecte et l'analyse de données détaillées auprès des fournisseurs sont importantes à d'autres égards. Par exemple,

de plus en plus d'entreprises veulent privilégier les fournisseurs qui obtiennent un score élevé sur certains facteurs de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Dans une enquête menée en 2021 par Deloitte auprès des directeurs achats, la RSE a vu sa priorité augmenter de 22 % par rapport à 2019, soit la plus forte hausse de tous les facteurs.² La transformation numérique a connu la deuxième plus grande augmentation de priorité, à 20 %. Cette augmentation place la RSE presque au même niveau que les objectifs traditionnels d'approvisionnement comme la réduction des coûts, l'augmentation de l'efficacité et la gestion des risques, affirme Jim Kilpatrick.

Toutefois, dans l'enquête des services d'analyse de la Harvard Business Review, la collecte et la comparaison des éléments non tarifaires entre les différents fournisseurs ne figurent pas aussi haut dans la liste des problématiques que leur organisation doit relever en matière d'achats, puisque 42 % seulement l'ont choisi.

Moins de la moitié (44 %) des personnes interrogées déclarent que leur organisation impose aussi des exigences en matière de diversité ou de durabilité à ses fournisseurs et 23 % disent ne pas savoir. Parmi ceux qui imposent des exigences, la moitié (49 %) disent exiger une documentation de la part du fournisseur, ce qui signifie probablement guère plus que la collecte de formulaires. Environ 17 % effectuent leurs propres recherches, en recueillant et en confirmant manuellement les données. 15 % avouent ne pas vérifier le respect des exigences de diversité ou de durabilité des fournisseurs, mais que le respect des exigences est soit stipulé dans le contrat, soit qu'ils croient le fournisseur sur parole. Seuls 11 % d'entre eux recueillent, confirment et analysent les données sur la diversité ou la durabilité par voie numérique.

De nombreuses organisations ont encore du mal à recueillir le type de données qui peuvent conduire à des mesures stratégiques. « Elles ont peut-être des données valables, mais qu'est-ce que cela signifie ? Que doit faire l'organisation de ces données ? » se demande Patrick Connaughton.

Patrick Connaughton explique qu'avec des données détaillées et les bonnes analyses, les services d'achats pourraient aller bien au-delà de l'analyse traditionnelle de base des dépenses. « On pourrait faire de meilleures recommandations de fournisseurs et gagner ainsi la confiance des parties prenantes de l'entreprise plutôt que d'être uniquement considéré comme la police des achats », a-t-il dit. « Par exemple, l'analyse pourrait révéler que lorsque l'organisation fait appel à des fournisseurs plus diversifiés ou plus durables, elle réalise des économies et reçoit des produits de meilleure qualité. C'est une excellente occasion pour les services d'achat de montrer l'impact qu'ils peuvent avoir sur ces objectifs généraux de l'entreprise. »

Échapper à la tyrannie du côté pratique

Les services d'achat qui collectent des données plus détaillées sur les fournisseurs et disposent de la technologie nécessaire pour les analyser de manière utile seront en mesure de jouer un rôle plus stratégique au sein de leur organisation. Selon Jim Kilpatrick, malgré les progrès réalisés, le secteur des achats reste dominé par la « tyrannie du côté pratique ». Selon le rapport de Deloitte, les employés chargés des achats consacrent encore 74 % de leur temps aux transactions et aux activités opérationnelles.

Néanmoins, l'enquête des services d'analyse de la Harvard Business Review indique que les organisations progressent et déploient des technologies numériques plus avancées dans leurs



« Il faut changer la culture pour que les achats puissent participer et être considérés comme apportant quelque chose de plus que le contrôle des coûts », a expliqué Patrick Connaughton, directeur de la recherche chez Gartner.

processus de gestion des fournisseurs et d'approvisionnement. 59 % des personnes interrogées déclarent que leur organisation utilise actuellement au moins une partie de l'analyse avancée : 27 % disent que leur organisation a des projets pilotes et fait des tests, 21 % font état d'une adoption précoce et 11 % d'une adoption significative, ce qui indique que l'organisation utilise la technologie dans une partie importante de ses opérations. Interrogés sur leurs projets pour l'an prochain, 18 % répondent avoir mis en place une analyse avancée et prévoient d'en élargir l'utilisation. Par ailleurs, 24 % d'entre eux affirment avoir testé le concept et prévoient d'en étendre l'utilisation.

Les participants rapportent des taux plus faibles d'adoption de l'automatisation des processus robotiques et de l'intelligence artificielle/apprentissage automatique, bien qu'ils prévoient que l'utilisation de ces deux outils se développera au cours de l'année à venir.

Pour passer du mode pratique au mode stratégique, il ne suffit pas de disposer d'une bonne technologie. « Il faut changer la culture pour que les achats puissent participer et être considérés comme apportant quelque chose de plus que le contrôle des coûts », explique Patrick Connaughton.

Pour devenir plus stratégiques, les organisations doivent également combler d'importantes lacunes en matière de compétences dans le domaine des achats. « Le plus grand défi est que de nombreux responsables achats n'ont pas les compétences nécessaires pour tirer parti de la technologie », a expliqué Patrick Connaughton. « Les directeurs achats nous disent qu'ils peuvent avoir les meilleurs outils d'analyse de la planète, mais sans les personnes qui savent interpréter les résultats et utiliser les données, ils ne servent à rien. »

Jim Kilpatrick est d'accord. « Automatiser les tâches pratiques grâce à des systèmes intégrés et des technologies numériques est une chose. Pouvoir creuser dans une base de données massive de plusieurs téraoctets et en extraire des informations qui vous aident à mieux comprendre la dynamique de votre base d'approvisionnement en est une autre. »

Conclusion

Si les entreprises semblent optimistes quant à l'impact des technologies numériques sur la gestion des fournisseurs et des achats, elles devront peut-être faire des efforts considérables avant d'en tirer tous les avantages escomptés. Cet effort implique de revoir les processus, d'investir intelligemment



La bonne nouvelle, c'est que presque toutes les organisations, quels que soient leur taille et leur budget, peuvent s'engager dans un avenir numérique.

dans les bonnes technologies et de s'assurer qu'elles disposent des bonnes personnes avec les bonnes compétences.

Les organisations qui investissent dans la technologie et améliorent les compétences de leur personnel permettent à la gestion des fournisseurs et aux achats de mieux accompagner la stratégie de l'entreprise. « Elles peuvent commencer à intervenir dès la conception des solutions, peut-être en remettant en question les spécifications sur la base de leur connaissance de la base d'approvisionnement ou en identifiant les possibilités de réduire le nombre de composants nécessaires à la fabrication d'un produit », a expliqué Jim Kilpatrick. « C'est une valeur stratégique importante. »

La bonne nouvelle, c'est que presque toutes les organisations, quels que soient leur taille et leur budget, peuvent s'engager dans un avenir numérique, peut-être en achetant sur un site de vente en ligne qui, par sa nature même, offre de nombreux avantages technologiques, et partir de cette base.

Le district de Rick Gay a enregistré de bons résultats et prévoit de continuer à développer des fonctions plus sophistiquées afin que les services d'achats puissent intégrer et analyser des données provenant de diverses sources, notamment le système d'appel d'offres du district, le système de planification des ressources de l'entreprise, les contrats d'approvisionnement multiple, voire les catalogues des fournisseurs. « Nous devons analyser les données pour faire ressortir la meilleure valeur », a-t-il dit. « Nous pouvons devenir plus stratégiques avec des analyses plus détaillées. »

Notes en fin de texte

- 1 Gartner : « Selon Gartner, 69 % des conseils d'administration ont accéléré leurs initiatives numériques à la suite de la perturbation du Covid-19 », 2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-30-gartner-says-sixty-nine-percent-of-boards-of-directors-accelerated-their-digital-business-initiatives-folloing-covid-19-disruptions>.
- 2 Jim Kilpatrick, Jennifer Brown, Ryan Flynn et Aaron Addicoat, « Enquête mondiale Deloitte 2021 auprès des directeurs des achats : faire preuve d'agilité pour gérer l'évolution des priorités des directeurs des achats », Deloitte, avril 2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/operations/chief-procurement-officer-cpo-survey.html>.

MÉTHODOLOGIE UTILISÉE ET PROFIL DES PARTICIPANTS

Au total, 271 personnes issues du groupe de lecteurs de la HBR (lecteurs du magazine/ du bulletin d'information, clients et utilisateurs de HBR.org) ont répondu à l'enquête.

Taille de l'organisation

35 %
10 000 employés ou plus

11 %
De 5 000 à 9 999 employés

24 %
De 1 000 à 4 999 employés

9 %
De 500 à 999 employés

20 %
De 100 à 499 employés

Niveau hiérarchique

22 %
Direction générale/ membres du CA

45 %
Cadres supérieurs

25 %
Cadres intermédiaires

7 %
Autre

Secteur d'activité

24 %
Fabrication

13 %
Technologie

8 %
Services financiers

8 %
Soins de santé

Autres secteurs, moins de 8 % chacun

Fonction professionnelle

17 %
Direction générale/Siège

12 %
Ventes/développement commercial/ service à la clientèle

10 %
Opérations/ production/ fabrication

8 %
Logistique/achats/ approvisionnement

Autres fonctions, moins de 8 % chacune

Régions

34 %
Amérique du Nord

30 %
Asie Pacifique/Océanie

22 %
Europe

8 %
Amérique Latine

6 %
Afrique/Moyen Orient



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

À PROPOS DE NOUS

Les services d'analyse de la Harvard Business Review sont une unité de recherche commerciale indépendante au sein du groupe Harvard Business Review. Ils effectuent des recherches et des analyses comparatives sur les principaux problèmes de gestion et les nouvelles opportunités commerciales. Afin de fournir des données de veille économique et des informations sur les groupes de pairs, chaque rapport est publié sur la base des résultats de recherches et d'analyses quantitatives et/ou qualitatives originales. Des enquêtes quantitatives sont menées auprès du comité consultatif de la HBR, groupe de recherche général de la HBR, et des recherches qualitatives sont menées auprès de cadres supérieurs et d'experts en la matière au sein et en dehors de la communauté des rédacteurs de la *Harvard Business Review*. Contactez-nous par e-mail à l'adresse hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services