



TENDANCES Achats

Sujets d'actualité, débats, perspectives, enjeux... Tendances Achats vous donne la parole et analyse pour vous le monde des Achats.

LE SRM : SOCLE D'UN SI ACHATS PERFORMANT



Le référentiel fournisseurs ou SRM est la base d'un **système d'informations achats performant**. Disposer d'informations **complètes, fiables** et **actualisées** permet non seulement d'améliorer la communication avec les fournisseurs de l'entreprise mais aussi d'**optimiser les processus achats** et de **maîtriser les risques**. Données administratives, financières, légales, contacts, chiffres d'affaires, contrats, évaluation... la multitude et la diversité des **sources internes et externes** à l'entreprise rendent nécessaire la mise en place d'un véritable **référentiel stratégique Achats** centralisant toutes les sources de données existantes et donnant une visibilité complète, claire et actualisée du fournisseur, de l'historique de la relation avec celui-ci et des risques encourus.

Les chantiers autour de l'information fournisseurs visent tous le même objectif : mettre en place un référentiel de données fournisseurs unique dans une architecture harmonisée.

Tendances Achats a interrogé la communauté achats internationale afin de déterminer les tenants et les aboutissants d'un projet SRM :

- Quels sont les bénéfices liés à la mise en place d'un SRM au sein d'une entreprise ?
- Quels sont les atouts des solutions e-Achats ?
- Quels sont les challenges liés au déploiement d'une solution SRM ?
- Qui est responsable de la gestion du référentiel fournisseurs dans les grands groupes internationaux : Comptabilité ? Achats ?



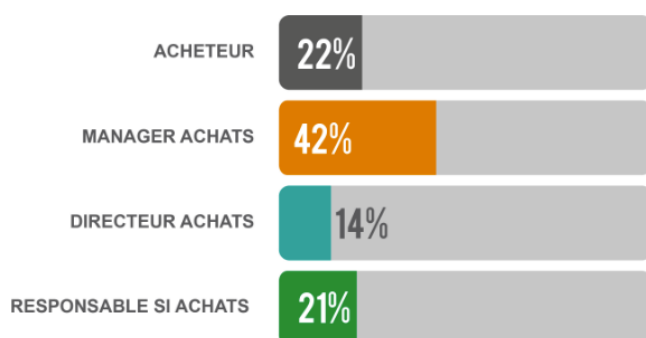
Panel de l'enquête Tendances Achats : le SRM, socle d'un SI Achats performant

Le questionnaire Tendances Achats n°5 «le SRM, socle d'un SI Achats performant» a été adressé par email à une base de données de professionnels des achats européens et nord-américains et au format papier lors des derniers événements Achats organisés Ivalua.

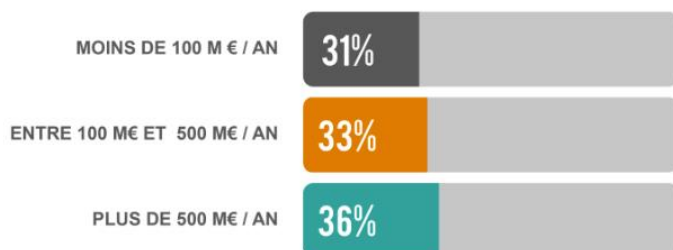
Répartition géographique des participants

283 réponses ont été récoltées et analysées : **40%** des répondants (112 réponses) situé en **Amérique du Nord** (Canada & USA), **60%** (171 réponses) en **Europe**.

Intitulés de poste des participants



Budget Achats annuel géré par l'entreprise

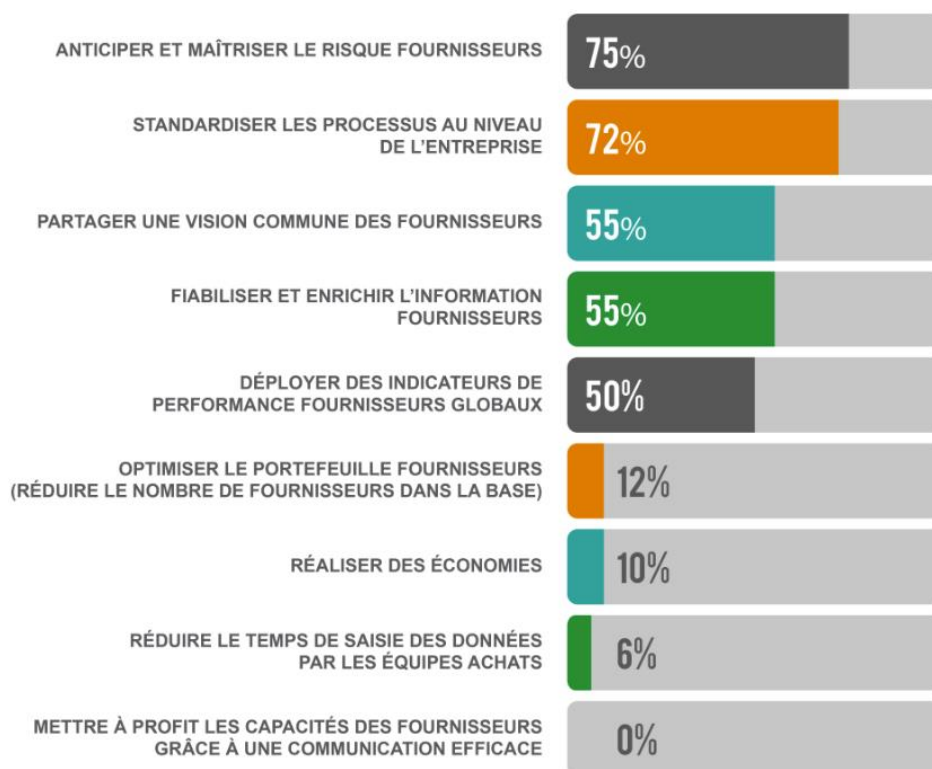




Les objectifs du déploiement d'un outil de gestion du référentiel fournisseurs

Le top 2 des bénéfices liés à la mise en place d'un outil de gestion du référentiel fournisseurs est :

- **La maîtrise du risque fournisseur** : 75% des répondants considèrent cet enjeu comme un objectif principal du déploiement d'un outil SRM
- **La standardisation des processus** : 72% des répondants considèrent cet enjeu comme un objectif principal du déploiement d'un outil SRM



Q1 * Quels sont les principaux objectifs liés à la mise en place d'un outil SRM ?

Prévention du risque fournisseur : la priorité numéro 1

Comme le démontre les résultats de l'enquête Tendances Achats, l'incertitude économique actuelle liée à la crise et la multiplication des défaillances d'entreprise fait de la maîtrise du risque fournisseur un enjeu prioritaire pour les grands groupes internationaux et les incite à se doter d'outils pour les prévenir. Un outil de gestion du référentiel fournisseurs (SRM) permet aux Achats de disposer d'informations sûres, normées et mises à jour en temps réel et participe ainsi à la maîtrise et la prévention des risques fournisseur.

Données administratives et indicateurs de santé financière intégrés en temps réel avec les principaux fournisseurs de contenu, analyses des dépenses et tableaux de bord fournisseurs, vision synthétique de l'ensemble de l'activité avec un fournisseur particulier, calcul de l'état de validité à date des documents légaux etc. sont autant de fonctionnalités d'un outil SRM qui permettent de réduire significativement l'exposition des entreprises au risque fournisseur.

Standardiser les processus

Le deuxième bénéfice d'un outil SRM est la standardisation des processus achats. En effet, on observe qu'au sein des grandes entreprises internationales, l'information fournisseurs est souvent disséminée au sein de nombreux outils et systèmes d'informations différents, mis en place successivement au fil du temps et des choix stratégiques : internationalisation, rachats, fusions etc. engendrant de la complexité et restreignant le potentiel des Directions Achats.

Face au problème de dispersion et d'hétérogénéité des données fournisseurs, la mise en place d'un outil SRM est une étape essentielle permettant de standardiser au niveau d'un groupe l'ensemble des processus d'inclusion, de sélection, de consultation et d'évaluation des fournisseurs.



La gestion du référentiel fournisseurs dans l'entreprise

La gestion du référentiel fournisseurs est une mission essentielle afin d'assurer la fiabilité des données mise à disposition. Les actions de maintenance sont aussi diverses que : vérifier, nettoyer, et mettre en forme les données, les maintenir à jour, supporter les fournisseurs et acheteurs dans l'utilisation du portail fournisseur, réaliser un contrôle de conformité des documents légaux obligatoires, suivre la conformité de la base et établir un reporting mensuel...

Des ressources dédiées

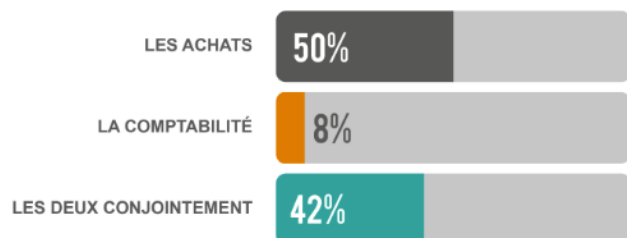
Dans les grands groupes internationaux, comptant plusieurs milliers de fournisseurs, de références produits et des dizaines de bases de données sources (ERPs...) la maintenance du référentiel fournisseurs nécessite des ressources dédiées responsables d'accomplir ces actions et de suivre au quotidien l'évolution et la qualité des données fournisseurs.

45% des organisations achats déclarent ainsi être dotée d'une « équipe dédiée » à la maintenance et la gestion du référentiel fournisseurs. Selon les entreprises, cette équipe peut compter de 1 à 10 personnes (en moyenne 3 personnes) chargées exclusivement de veiller à l'intégrité et la pérennité du référentiel.

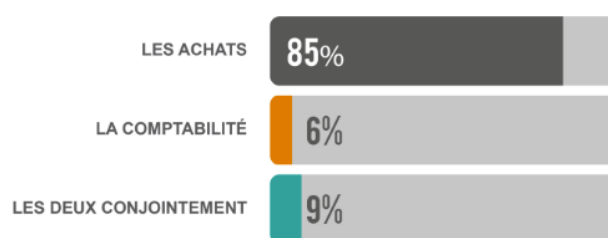
Compta ou Achats ?

La responsabilité de la maintenance du référentiel fournisseurs relève selon les entreprises de la Comptabilité ou des Achats parfois des 2 départements conjointement.

Q 2 * Qui gère le référentiel fournisseur de votre entreprise ?



Gestion du référentiel – Entreprises EURO



Gestion du référentiel – Entreprises AMERIQUE DU NORD

On note une différence significative entre la gestion du référentiel fournisseurs par les entreprises Européennes et par les entreprises Nord-Américaines.

En Europe, 50% des répondants déclarent que les Achats sont (seuls) responsables de la maintenance et de la gestion du référentiel fournisseurs contre 80% des répondants Nord-Américains.

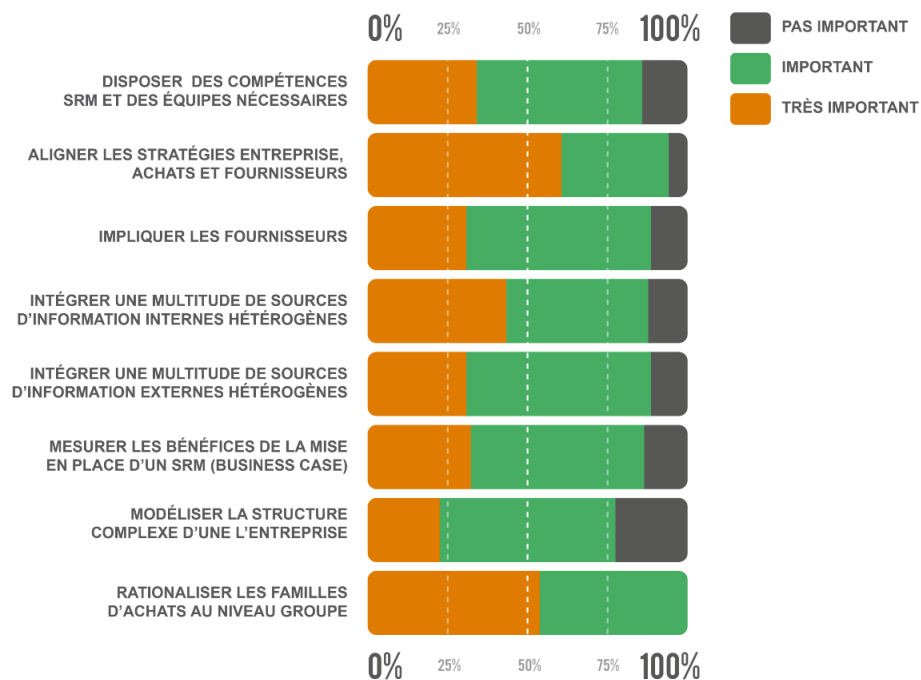
42% des participants Européens déclarent gérer le référentiel conjointement avec la Comptabilité contre 9% en Amérique du Nord.

Cette différence de traitement est expliquée en partie par la plus grande maturité des organisations achats Américaines (1). Ayant lancé leurs projets de structuration des process Achats plus tôt que les entreprises européennes, elles sont aujourd'hui presque totalement émancipées des référentiels (orientés comptables, finances et logistique) fournis par la Comptabilité alors que les entreprises Européennes sont encore dans une phase de construction et de déploiement de leurs propres référentiels.

¹ Baromètre Achats 2011, CSC, Challenges, TNS Sofres



Les challenges du déploiement d'une solution SRM



Q 3 * Quels sont les principaux challenges du déploiement d'un outil SRM ?

D'un point de vue processus, les 2 principaux challenges du déploiement d'une solution SRM sont « rationaliser les familles d'achats » (important à très important pour 100% des répondants) et « aligner les stratégies entreprise / achats » (important à très important pour 92% des répondants).

Création d'une segmentation achats unique et globale

La mise en place d'un outil SRM à l'échelle d'un groupe implique la rationalisation et l'uniformisation des familles d'achats au niveau global afin de faire rentrer dans une nomenclature unique les diversités locales de chaque entité. Cette étape préalable est une des clefs du succès d'un projet SRM. S'ensuit inévitablement un nettoyage complet de la base fournisseurs afin de créer une filiation des fournisseurs (ex : groupe > filiales), retirer les doublons, retirer les fournisseurs sans commandes (sans factures) et les fournisseurs résiliés. Une fois cette nomenclature commune établie, l'outil SRM peut être déployé et aider l'entreprise à pérenniser le référentiel fournisseurs dans le temps en structurant le processus de création, validation, dédoublonnage et de mise à jour des données fournisseurs.

Alignement stratégie entreprise / stratégie Achats

La mise en place d'un SRM est souvent l'occasion pour les Directions Achats de s'interroger sur l'alignement de leur stratégie avec celle de l'entreprise. Développement à l'international, lancement de nouveaux produits, innovation, politique de réduction des coûts... sont autant d'axes stratégiques qui doivent impacter directement la stratégie achats (make or buy, sourcing dans les pays à bas coûts, achat local...) et la gestion des fournisseurs. Appliquer ces axes stratégiques dans la gestion du référentiel fournisseurs est essentiel afin de soutenir l'alignement entreprise / achats.

D'un point de vue solution, le challenge le plus souvent cité par le panel comme étant très importants lors du déploiement d'un outil SRM est « intégrer une multitude de sources d'information internes » (très important pour 40% du panel). Grâce au SRM les Achats s'émancipent des référentiels ERP orientés comptabilité et finance mais doivent être capable de capter les informations pertinentes dans ces bases. ERPs, SI comptable, SI finance ... de nombreuses sources locales ou globales peuvent venir ainsi alimenter le référentiel chacune dans un format de données différent. Le défi est de créer une architecture cohérente entre le référentiel SRM et les autres sources internes garantissant la fiabilité, la mise à jour et la confidentialité des données fournisseurs partagées au niveau du Groupe.

ERP vs. SRM qui est le maître ?

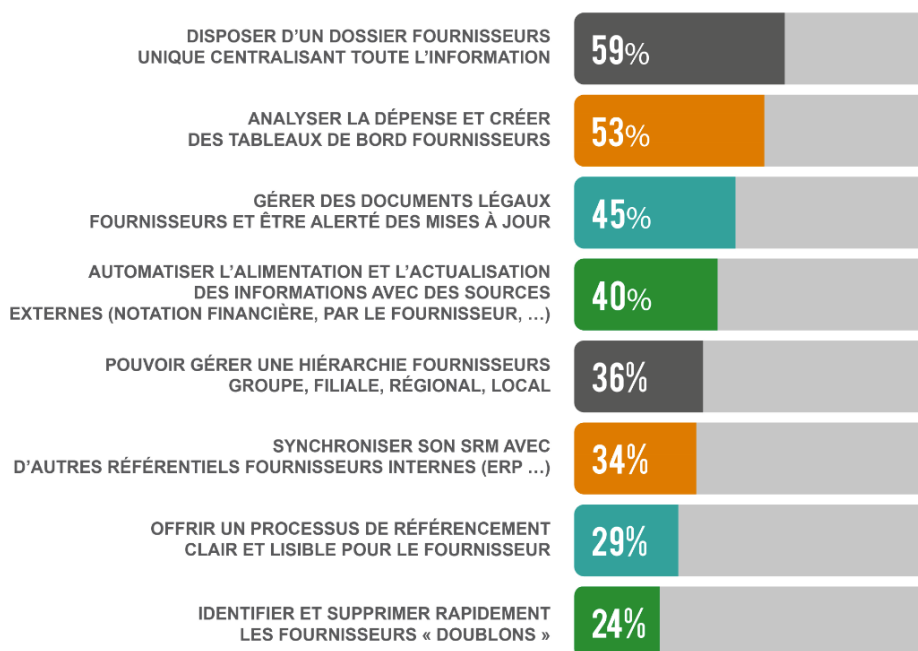
Un des enjeux de cette architecture liant SRM et ERP est de déterminer quelle base devient la « base de référence » (ou maître) des autres, deux options sont envisageables :

- L'ERP maître : cas le plus fréquent, l'ERP est la base de référence et les données fournisseurs créées dans l'ERP sont nettoyées et importées vers le SRM.
- Le SRM maître : lorsque que l'outil SRM sert de base de référence, la création d'un nouveau fournisseur par l'ERP (comptabilité) passe alors par la validation préalable des Achats.



Les bénéfices des solutions e-Achats

Les principaux bénéfices obtenus suite à la mise en place d'un outil e-Achats de gestion du référentiel fournisseurs sont : disposer d'un dossier fournisseur unique (59%), analyser la dépenses / créer des tableaux de bord fournisseur (53%), gérer les documents légaux (45%) et automatiser l'alimentation de données fournisseurs par des sources externes (40%).



Q 4 * Quels sont les atouts des solutions achats en termes de fonctionnalités SRM ?

Dossier fournisseur unique

Grâce à la mise en place d'un référentiel fournisseurs e-Achats, l'ensemble des données fournisseurs, quelles que soient les sources des données (outils métiers, ERP, fichiers Excel, saisies manuelles par l'acheteur, mises à jour par le fournisseur, données externes, infos web, ...) est disponible dans un dossier fournisseur unique. . Ainsi centralisée et organisée, l'information fournisseurs devient une véritable **aide à la décision et permet aux Directions Achats une meilleure maîtrise des risques**. Tant d'un point de vue acheteur que d'un point de vue management ce dossier fournisseur unique offre de nombreux avantages par rapport aux anciens systèmes de gestion :

- Un guichet unique d'information sur les fournisseurs
- Une vision commune du fournisseur partagée au sein de la communauté Achats
- Une richesse et une fiabilité accrues des informations fournisseurs collectées
- Une diminution significative de la saisie de données par les acheteurs

Analyse des dépenses

Le référentiel fournisseurs couplé aux fonctionnalités d'analyse des dépenses de l'outil e-Achats permet de **visualiser précisément les données liées à des milliers de comptes fournisseurs au niveau d'un fournisseur particulier** (ex : le CA réalisé avec un fournisseur au niveau du Groupe et de zoomer au niveau de chacune de ses filiales / entités, le nombre de RFx/ Rfi auquel il a participé, le taux de dépendance), au niveau d'une famille achats (ex : risques Achats) ou de l'ensemble de la communauté des fournisseurs.

Il permet aux Directions Achats de disposer de données consolidées fiables, issues de différents systèmes d'informations, consultables instantanément et permettant **d'identifier et d'explorer de nombreux leviers de négociation** avec les fournisseurs.

Gestion des documents légaux et sources externes

Outres les sources de données internes (ERP), le référentiel fournisseurs e-Achats va permettre de centraliser dans un dossier fournisseur unique des informations émanant de sources externes à l'entreprise. Elles viendront enrichir en temps réel les données mis à disposition de la communauté achats, telles que : les documents légaux des fournisseurs chargés par le fournisseur lui-même ou automatiquement grâce à des interfaces avec des solutions spécialisées de conformité réglementaire et administrative, d'indicateurs de santé financière / extra-financière intégrées (ex : Coface, Altares, BVD, e-Attestations...).

Le SRM devient alors un véritable outil de gestion (automatisation, numérisation et contrôle) des sources externes d'information fournisseurs, avec pour avantages :

- La centralisation et la diffusion des documents légaux et des indicateurs de santé financière dans le référentiel fournisseurs unique

- L'identification automatique des documents et informations manquants, non valides, non conformes ou avec expiration prochaine
- La relance automatique concernant les documents (juridiques / administratifs) manquants et/ou arrivant à expiration



Pour conclure...

Un référentiel fournisseurs automatisé et performant permet des **bénéfices sur l'ensemble de la chaîne de valeur Achats**, de la prise de contact avec les fournisseurs à la négociation commerciale.

Un outil capable de capter de façon automatique toutes les sources de données externes et internes aux achats mais aussi une saisie manuelle par les acheteurs d'information fournisseurs, permet aux grands Groupes internationaux de disposer d'un dossier unique centralisé pour chaque fournisseur, contenant des informations fiables, à jour et disponible pour l'ensemble de la communauté Achats à travers le monde.

Ses ramifications dans l'ensemble des fonctionnalités et modules e-Achats, font du référentiel fournisseurs est un véritable socle d'un SI Achats performant, d'où l'attention particulière qui devra lui être portée lors des phases de design et de maintenance.

L'enquête Tendances Achats n°5 révèle les principaux éléments préalables à la réussite d'un projet SRM :

- Rationnaliser les familles et catégories d'achats au niveau global
- Dédier une équipe à la création et la maintenance du référentiel fournisseurs
- Identifier toutes les sources internes et externes qui alimenteront le référentiel

A tort considéré comme un chantier ayant un début et une fin, la mise en place d'un référentiel fournisseurs est souvent le point de départ d'une refonte des process et méthodes achats participant ainsi à la professionnalisation de la fonction Achats, à son alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et son émancipation de la vision comptable des ERP.

A propos d'Ivalua

Fondée en Janvier 2000, Ivalua compte aujourd'hui parmi les principaux éditeurs sur le marché mondial des solutions e-Achats. Sa suite logicielle Ivalua Buyer couvre la totalité des processus achats, de la gestion de la relation fournisseurs à l'analyse des dépenses en passant par l'e-Sourcing, l'e-Procurement et la gestion des factures.

Basée en Europe et aux Etats-Unis, Ivalua a déployé avec succès plus de 150 projets au sein de grandes entreprises internationales de tous secteurs d'activités, lui permettant d'afficher une forte croissance tout en étant rentable depuis sa création. Les solutions Ivalua sont aujourd'hui largement éprouvées et adoptées par plusieurs dizaines de milliers d'utilisateurs dans le monde.

Enfin, grâce à son écosystème de partenaires, Ivalua accompagne ses clients avec une large gamme de services et de contenus intégrés à ses solutions.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.ivalua.com ou contactez-nous par email à info@ivalua.com