

Philippe ROSÉ

**LES
RELATIONS
AVEC LES
FOURNISSEURS IT**

EN 40 QUESTIONS

-

**Maîtriser les achats auprès des ESN,
éditeurs de logiciels
et cabinets de conseil**

DUNOD

Je remercie Pierre-Albert Carlier, consultant en systèmes d'information, DSI de transition et fondateur de MonCIO (moncio.com), pour sa précieuse contribution à la rédaction des chapitres 11, 12 et 23.

Illustration de couverture : © Shutterstock / La1n, Macrovector

Mise en page : Nord Compo

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



DANGER
LE PHOTOCOPIAGE
TUE LE LIVRE

© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084271-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos	1
--------------------	---

LA DIMENSION STRATÉGIQUE

QUESTION ❶ Quels sont les principes d'une stratégie de sourcing ?	7
QUESTION ❷ Pourquoi faut-il structurer la fonction achats ?	11
QUESTION ❸ Avec quoi outiller la fonction achats ?	14
QUESTION ❹ Comment intégrer de l'agilité dans les pratiques de sourcing ?	18
QUESTION ❺ Comment organiser la veille et le référencement des fournisseurs ?	20
QUESTION ❻ Comment cartographier les fournisseurs ?	30
QUESTION ❼ Comment maîtriser la cybersécurité dans la relation avec les fournisseurs ?	32
QUESTION ❽ Pourquoi et comment collaborer avec les start-up ?	37
QUESTION ❾ Comment réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs ?	43
QUESTION ❿ À quoi sert un club utilisateurs ?	48

LA DIMENSION COMMERCIALE

QUESTION ❾ Comment organiser un appel d'offres ?	53
QUESTION ❿ Comment comparer les réponses des fournisseurs à un appel d'offres ?	62
QUESTION ❿ Comment mieux négocier avec les fournisseurs ?	78
QUESTION ❿ Comment sélectionner un éditeur de logiciels ?	91
QUESTION ❿ Comment limiter les risques liés aux achats de prestations intellectuelles ?	95
QUESTION ❿ Comment sélectionner un consultant ?	100
QUESTION ❿ Comment choisir un prestataire de maintenance ?	104
QUESTION ❿ Comment font les ESN et les cabinets de conseil pour gagner plus ?	111
QUESTION ❿ Comment reconnaître un fournisseur en déclin ?	115
QUESTION ❿ Comment réduire le nombre de prestataires ?	122
QUESTION ❿ Comment faire face à un audit de licences ?	127
QUESTION ❿ Faut-il devenir une référence client ?	135

LA DIMENSION CONTRACTUELLE

QUESTION 23	Quels sont les principes contractuels à maîtriser ?	141
QUESTION 24	Quelles sont les bases du management des contrats ?	151
QUESTION 25	Est-il pertinent d'élaborer un contrat-cadre ?	154
QUESTION 26	Comment définir des engagements de services ?	157
QUESTION 27	Est-il possible de négocier les contrats cloud ?	162
QUESTION 28	Que faire quand un prestataire de services n'est plus à la hauteur ?	168
QUESTION 29	Est-il opportun de renégocier les contrats en période de crise ?	179

LA DIMENSION GESTION DE PROJET

QUESTION 30	Comment organiser un comité de pilotage des fournisseurs ?	185
QUESTION 31	Comment maîtriser les prestations d'infogérance ?	188
QUESTION 32	Comment faire collaborer un éditeur et un intégrateur ?	194
QUESTION 33	Comment intégrer l'agilité dans les projets sous-traités à des prestataires de services ?	199
QUESTION 34	Comment noter les fournisseurs ?	205
QUESTION 35	Pourquoi et comment migrer dans le cloud ?	214
QUESTION 36	Comment maîtriser les coûts du cloud ?	218
QUESTION 37	Comment gérer les actifs logiciels ?	224
QUESTION 38	Comment se débarrasser des éditeurs qui s'incrument ?	231
QUESTION 39	Comment se débarrasser des consultants qui s'incrument ?	243
QUESTION 40	Comment anticiper les échecs en maîtrisant les biais dans la relation avec les fournisseurs ?	248
Conclusion	261
Bibliographie	261
Liste des tableaux	263
Liste des figures	265

Avant-propos

Les relations avec les fournisseurs, une zone grise ?

S'il fallait classer les tâches que les entreprises ont à accomplir dans le domaine des technologies de l'information, on pourrait identifier trois catégories. Celles qui sont facilement maîtrisables, celles qui le sont moins et celles qui le sont très difficilement. Dans la première catégorie, on trouve la plupart des problématiques technologiques et de gestion des infrastructures, pour lesquelles les solutions sont relativement matures, les bonnes pratiques connues et l'écosystème assez fourni pour disposer de toutes les compétences nécessaires.

La deuxième catégorie, celle des tâches moins facilement maîtrisables, parce qu'elles contiennent une part de risques et d'erreurs, concerne, par exemple, la gestion de projet, l'évaluation de technologies en émergence, l'anticipation de l'évolution des systèmes d'information à moyen ou long terme ou l'adaptation des compétences...

Dans la troisième catégorie, on trouve les relations avec les fournisseurs. Si les aspects strictement technologiques, relativement normés par des bonnes pratiques et des solutions plutôt performantes, ne posent plus guère de problèmes, leur mise en œuvre et leur intégration constituent des zones de danger si les relations avec les fournisseurs ne sont pas cadrées et pilotées dans toutes leurs dimensions (stratégie, relations commerciales, contractuelles et gestion de projet).

Cette difficile maîtrise est liée à plusieurs éléments : une asymétrie d'informations (une entreprise ne peut connaître toutes les solutions et toutes leurs fonctionnalités) et de maturité au profit des fournisseurs, une divergence d'objectifs (vendre à tout prix vs créer de la valeur), un contexte contractuel complexe et international, un renouvellement régulier des acteurs et de leurs solutions, un niveau de compétences inégal de part et d'autre, des pratiques agressives de la part des fournisseurs, assorties de « pièges » visant à verrouiller le marché et à rendre leurs clients dépendants, en particulier avec des solutions commercialisées en mode cloud. Depuis plusieurs années, le taux d'échec des projets numériques ne baisse plus¹ : l'une des raisons réside dans le manque de maîtrise des relations avec les fournisseurs. Les entreprises sont de plus en plus enclines à changer de fournisseurs : en 2022, selon le cabinet PAC/Teknowlogy Group, 41 % des DSI français avaient prévu de renégocier leurs contrats et les tarifs de leurs fournisseurs IT, 12 % l'avaient déjà fait durant la crise sanitaire et 18 % y réfléchissaient sérieusement.

Maîtriser les quatre dimensions de la relation avec les fournisseurs

Pour les entreprises, quelle que soit leur taille, la maîtrise des relations avec les fournisseurs de solutions numériques est donc de plus en plus cruciale, dans un contexte où il faut mener des projets numériques stratégiques de plus en plus vite et en mode agile,

¹ Cf. *Endless modernization: how infinite flow keeps software fresh*, Standish Group, 2021.

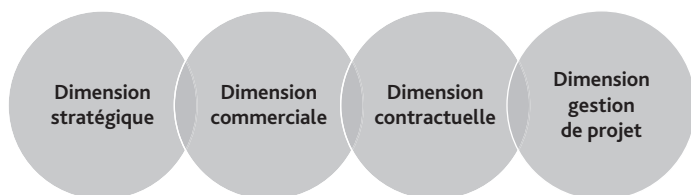
avec des ressources contraintes, dans des environnements techniques et organisationnels complexes. Les défaillances, les approximations ou les négligences, qui ne sont pas toujours visibles à court terme, entraînent des conséquences en matière de performance, de désorganisation, de surcoûts directs et indirects, de dépendance, d'image, de motivation des collaborateurs...

Maîtriser les relations avec les fournisseurs IT se résume à quatre dimensions :

- la dimension **stratégique** (où va-t-on ?) ;
- la dimension **commerciale** (avec quels fournisseurs ?) ;
- la dimension **contractuelle** (dans quelles conditions ?) ;
- la dimension **gestion de projet** (pour quels résultats ?).

Pour chacune de ces quatre dimensions (vision, négociation, cadrage et exécution), une entreprise peut tomber dans des pièges et/ou commettre des erreurs, qui peuvent d'ailleurs se cumuler. Le pire est de s'engager sans vision stratégique, avec des fournisseurs inadaptés, des contrats déséquilibrés et des pratiques de gestion de projet qui ne répondent pas aux bonnes pratiques.

Figure 0.1 – Les quatre dimensions des relations avec les fournisseurs



Cet ouvrage répond aux principales questions qui se posent, avec une approche pragmatique et des bonnes pratiques. Les chapitres peuvent donc être lus séparément, en fonction des besoins. Certaines problématiques mériteraient de plus longs développements, mais cet ouvrage propose des lignes directrices et un ensemble de bonnes pratiques que chacun peut approfondir avec l'abondante littérature sur les différents aspects de la relation avec les fournisseurs.

Cet ouvrage ne prétend donc pas être exhaustif et notre objectif est de mettre en exergue les principaux points d'attention à prendre en compte. Il s'adresse à tous ceux qui sont concernés, directement ou indirectement, par les relations avec les fournisseurs de solutions technologiques :

- les **DSI** et les managers de systèmes d'information, qui ont de plus en plus affaire à des fournisseurs hors de leur périmètre historique ;
- les **directions des achats**, encore trop peu familiarisées avec le sourcing des prestations intellectuelles et qui vont devoir s'y intéresser de près ;

- les **métiers** (hors DSI) qui investissent de plus en plus en direct dans des solutions technologiques, et qui ont besoin de sécuriser leurs relations avec les fournisseurs de solutions numériques ;
- les **dirigeants d'entreprise**, petites et moyennes, qui ne disposent pas des ressources internes et externes pour maîtriser les relations avec les fournisseurs de solutions technologiques, auxquels ils sont amenés à faire de plus en plus appel pour leur transformation digitale ;
- les **fournisseurs** (ESN intégrateurs, éditeurs de logiciels, cabinets de conseil, constructeurs, opérateurs de services...), qui peuvent mieux connaître les questions que se posent légitimement leurs clients et prospects en matière d'achats et de sourcing.

Professionnaliser les relations avec les fournisseurs demande des efforts, en temps, en investissements financiers et en outillage adapté. Il est toutefois indéniable que les investissements, directs et indirects, consentis sont et seront rentables, même si les actions sont partielles.

Il ne s'agit pas de révolutionner toutes les pratiques, en peu de temps. L'enjeu est l'amélioration continue, de manière à créer un cercle vertueux. Cet ouvrage ambitionne d'être, pour les entreprises et les organisations publiques, une brique utile pour atteindre cet objectif. Il propose les clefs pour progresser en maturité dans les principaux domaines de la relation avec les fournisseurs de solutions technologiques.

1

LA DIMENSION STRATÉGIQUE

1

Quels sont les principes d'une stratégie de sourcing ?

L'essentiel à retenir

L'accroissement des investissements dans les solutions technologiques, l'extension des périmètres couverts et la multiplication du nombre de fournisseurs avec lesquels une entreprise interagit nécessitent une remise à plat des pratiques de sourcing, souvent disparates et mal coordonnées. La formalisation de la stratégie est un préalable indispensable pour fixer les lignes directrices et rationaliser les pratiques.

L'objectif du sourcing est, le plus souvent, d'optimiser le nombre de prestataires, avec deux motivations. D'abord, diminuer les coûts et, ensuite, accéder plus rapidement à un portefeuille de compétences. Sur un plan opérationnel, le sourcing permet de gagner en homogénéisation des niveaux de services. Ainsi, lorsque de nombreux décideurs interviennent dans le processus d'achat, les sources d'économies et d'optimisation sont nombreuses, par exemple avec l'accroissement du taux de conformité à la politique achat et l'amélioration de l'efficacité du processus, avec une réduction ou un redéploiement du personnel.

1 Une stratégie de sourcing pour créer de la valeur

Le sourcing répond à des enjeux différents : d'une part, selon les capacités et les savoir-faire des ressources internes à gérer le processus de recherche et de sélection des fournisseurs et, d'autre part, selon la valeur que l'entreprise veut dégager (cf. figure 1.1). Si les capacités et les savoir-faire internes sont peu développés, mais que la recherche de valeur constitue un objectif déterminant, le sourcing contribue à maîtriser et mutualiser les risques.

Si les capacités internes sont importantes, avec une recherche de valeur, le sourcing va se focaliser sur l'alignement sur la stratégie métier. Enfin, si l'entreprise dispose de capacités internes, mais que la recherche de valeur n'est pas l'objectif premier, on se trouve dans une configuration d'optimisation des ressources et de réduction des coûts.

L'approche consiste à privilégier quatre principes :

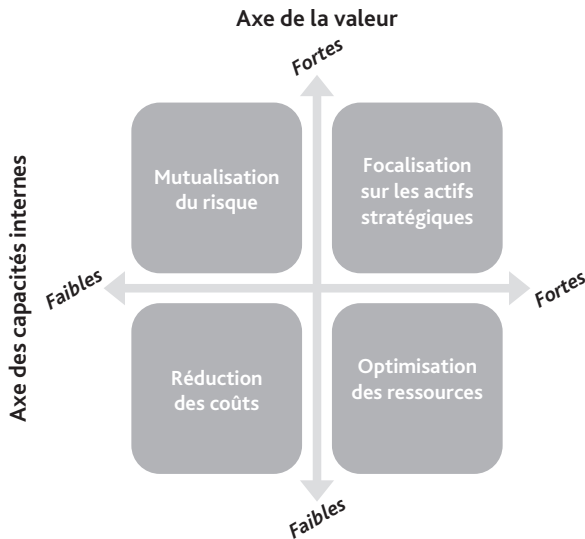
- **Cadrer.** Il s'agit d'identifier les apports d'une stratégie de sourcing et les objectifs poursuivis. Par exemple, pour envisager une infogérance (cf. question 31), les objectifs peuvent être divers : se focaliser sur son métier de base, variabiliser ses coûts, trouver des compétences dont on ne dispose pas en interne, renouveler les compétences, profiter des expériences d'autres entreprises, d'un même secteur ou d'environnements différents, modifier l'affectation des ressources internes, gérer la complexité technologique et la sécurité ou faire face aux variations d'activités... Cette phase de définition des besoins conditionne la stratégie.
- **Mesurer.** L'objectif est de quantifier, par la réalisation d'un audit complet des relations fournisseurs, sans se contenter d'une approche quantitative (nombre de fournisseurs, nombre de licences logicielles, nombre de consultants...), ni d'objectifs simplistes

du type « *réduisons de 50 % le nombre de nos prestataires, pour faire comme tout le monde.* » (cf. question 20).

- **Collaborer.** La définition de la stratégie de sourcing est nécessairement une approche collective. Une direction des systèmes d'information ne peut agir seule, ni d'ailleurs une direction des achats ou juridique. Chacune aura tendance à se focaliser sur ses domaines de compétences : les spécifications techniques pour la DSI, les clauses contractuelles pour la direction juridique ou les coûts pour la direction des achats. De même, avec les fournisseurs, on s'oriente de plus en plus vers « l'innovation collaborative », en particulier pour les problématiques d'infogérance.¹
- **Formaliser.** La définition de la stratégie de sourcing présente l'avantage de la transparence. Du côté de l'entreprise, la gestion est simplifiée, car formalisée dans des contrats négociés qui, s'ils sont bien établis, balisent la plupart des problèmes potentiels, avec des engagements de services et de délais mieux respectés, parce que mieux cadrés en amont.

Du côté du prestataire, son intérêt légitime et commercial est de conserver ses clients le plus longtemps possible (cf. questions 38 et 39). En cas de non-respect, des pénalités sont applicables au prestataire (cf. question 11). Il y a donc un partage des risques entre l'entreprise et son prestataire. Ce dernier devient alors une force de proposition, qui ne peut être que profitable à l'entreprise cliente.

Figure 1.1 – Les enjeux d'une stratégie de sourcing



¹ Sur ce point, voir : « Achieving Step-Change : collaborating to Innovate », London School of Economics, Outsourcing Unit, *MIS Quarterly Executive*, septembre 2011.

2 Les leviers de l'efficacité d'une stratégie de sourcing

Pour élaborer une stratégie de sourcing, plusieurs points d'attention sont à prendre en compte :

- **Veiller à la cohérence de la stratégie de sourcing.** Les programmes de « *vendor management* » orientés uniquement sur l'optimisation des coûts et les garanties de niveaux de service, sont voués à l'échec.

Les relations avec les fournisseurs reposent sur quatre piliers, qui ne doivent pas être déséquilibrés :

- *La gouvernance*, pour établir les lignes directrices, avec les fonctions et les processus, la définition des rôles et des responsabilités des parties prenantes. L'objectif est d'accroître la performance et de minimiser les risques.
 - *Les compétences et l'organisation* : à l'ère de la transformation numérique, de nouvelles compétences (analyse de données, gestion des risques, ingénierie des contrats, compétences financières et capacités de collaboration) sont indispensables pour gérer les relations avec les fournisseurs.
 - *Les processus et les outils*, facilitant l'automatisation et la rationalisation des processus et l'accès à des reportings détaillés.
 - *Le décisionnel et l'analyse des tendances* : même si l'analyse de données internes évalue et oriente les actions, il est pertinent de mixer les données internes et externes, de manière à mieux anticiper les tendances, par exemple en matière d'obsolescence des solutions.
- **Sécuriser les aspects juridiques et contractuels** (cf. question 23). Les relations DSI-fournisseurs, comme pour n'importe quelle entité d'une entreprise, sont régies par la notion de relation commerciale, c'est-à-dire toute relation d'affaires continue qui s'étale dans le temps, de manière formelle ou informelle. Le Code du commerce interdit de rompre brutalement une relation commerciale, sans un préavis suffisant, une facture est une preuve suffisante de la relation commerciale. Par ailleurs, il convient de prévoir systématiquement des clauses concernant les conditions tarifaires et leur évolution.
 - **Mesurer régulièrement la qualité de service.** Cela s'impose tout particulièrement pour des prestations de services du type tierce maintenance applicative ou des infrastructures (cf. question 17), infogérance (cf. question 31), consulting (cf. question 16). En parallèle, conserver un contact permanent avec les fournisseurs facilite la détection, le plus tôt possible, des éventuels dysfonctionnements.
 - **Analyser les relations de dépendance entre les fournisseurs et leurs clients.** Selon le degré d'importance accordé respectivement par un fournisseur à un client, et inversement, on peut déduire quatre situations qui illustrent les relations clients-fournisseurs : lorsque, de part et d'autre, la dépendance est faible, la situation ressemble à un rapport de force. À l'inverse, lorsque les degrés de dépendance sont élevés, clients et fournisseurs sont dans une relation de type partenariat.

Entre les deux, on trouve des relations « captives », dans lesquelles l'une des parties peut exploiter l'autre, par exemple lorsqu'un client est considéré comme peu

important par un fournisseur alors que celui-ci est stratégique. C'est une situation à risque, dont il faut sortir dès que possible (cf. question 9).

- **Prévoir une marge d'autonomie.** Il ne faut pas s'enfermer dans une liste rigide de fournisseurs : la nécessité de trouver des compétences rares (en conseil, en intégration) impose de pouvoir déroger à une règle trop stricte sur le référencement des fournisseurs (cf. question 5).
- **S'assurer que les prestataires comprennent les métiers** de l'entreprise et, surtout, les stratégies métiers mises en œuvre. En principe, tous les prestataires affirment connaître le métier de leurs clients, c'est la base de leurs discours marketing. Il faut leur demander des preuves, par exemple les profils des consultants (cf. question 16) ou les réalisations chez d'autres clients (cf. question 22).

Tableau 1.1 – Évolution du sourcing : les trois stratégies possibles

	Acheter moins cher	Acheter mieux	Acheter moins
Levier privilégié	Relations commerciales	Technique	Processus
Responsabilités	Direction achats, DSI	Directions achats, métiers, DSI	Directions métiers, DSI
Comment faire ?	<ul style="list-style-type: none"> • Étendre le périmètre de la fonction achats • Regrouper les achats • Renégocier avec les fournisseurs • Optimiser les processus de sourcing • Optimiser la gestion de trésorerie à court terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le TCO (<i>Total Cost of Ownership</i>) • Optimiser les spécifications • Standardiser les achats • Systématiser l'approche (faire ou « faire faire ») 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler les processus de commande • Communiquer sur les enjeux • Créer une émulation interne • Fiabiliser les prévisions d'achats • Analyser la consommation • Réduire les gaspillages

Source : *The procurement playbook, strategies and plays from 100 CPOs*, Oliver Wyman, 2015.

2

Pourquoi faut-il structurer la fonction achats ?

L'essentiel à retenir

Définir une stratégie de sourcing (cf. question 1) est une condition nécessaire mais non suffisante. Pour l'exécuter, il convient d'organiser une fonction achats dédiée au sourcing de prestations intellectuelles et de logiciels. Une telle fonction peut être intégrée dans les directions de systèmes d'information ou faire partie d'une direction des achats à vocation plus large.

Les processus achats et logistiques ont une tendance naturelle à se complexifier. Et les contextes de crise ne vont rien arranger. Historiquement, les préoccupations des directions des achats ont changé. Il y a dix ou quinze ans, c'était plutôt l'organisation et la réduction des coûts, aujourd'hui, à l'heure où les achats pèsent pour 30 à 40 % dans la valeur ajoutée des entreprises, ce sont plutôt des considérations liées à l'accompagnement stratégique et aux compétences.

Cette complexité s'exprime dans quatre domaines :

- la complexité externe, pour définir la stratégie, optimiser la chaîne de valeur, utiliser les technologies digitales et gérer les risques (cf. question 7) ;
- la complexité interne, pour évaluer le positionnement et le degré d'influence des achats dans l'organisation, et s'aligner avec la stratégie de l'entreprise ;
- la complexité des talents, pour mieux recruter avec un élargissement des compétences ;
- la complexité digitale, que l'on retrouve dans tous les métiers, avec une profusion de solutions et une diversité des usages.

Les achats de solutions informatiques et numériques entrent dans le champ de cette complexité, à mesure que la part des matériels, où les aspects coûts sont déterminants, s'amenuise au profit des logiciels (où l'évaluation de l'impact métier est prépondérante, au-delà du prix) et, plus encore, des prestations intellectuelles, où la création de valeur l'emporte sur le prix de journée.

1 Un changement de posture des directions des achats

Il est toutefois possible de maîtriser cette complexité en structurant une fonction achats, dans le prolongement de la stratégie de sourcing (cf. question 1). En matière de maturité numérique, la fonction achats tend à rattraper son retard, on le voit à travers les efforts qui sont faits pour automatiser et consolider les achats (cf. question 3). D'autant que la plupart partent de loin, y compris dans les grands groupes, dans lesquels subsistent des pratiques d'achats relativement artisanales, avec peu de pilotage, de mutualisation, de centralisation.

Mais le positionnement des directions des achats dans les entreprises oscille toujours entre la focalisation sur la réduction des coûts et la création de valeur, qui ne vont pas toujours ensemble...

Il reste en effet difficile de sortir de l'image des directions des achats perçues comme des *cost killers*, d'autant que, depuis la crise économique de 2008, les entreprises ont vu les achats comme un levier d'économies, tendance qui s'est renforcée avec la crise sanitaire et les incertitudes géopolitiques. Les acheteurs sont encore largement évalués selon les économies réalisées. Selon une étude de Deloitte², les économies réalisées restent le premier indicateur des directions des achats pour mesurer leurs performances.

Les directions des achats ont donc aujourd'hui trois missions essentielles : la création de valeur (performance non financière, transformation, agilité...), la performance financière (réduction des coûts, optimisation du *cash-flow*...) et la gestion des risques (chaîne logistique, propriété intellectuelle...).

On peut d'ores et déjà brosser le portrait des directions des achats du futur, pas si lointain. L'évolution de la fonction peut être résumée par trois C : Communication, Compétences, Collaboration. La communication est essentielle, comme pour les autres fonctions de l'entreprise. Côté compétences, au-delà des savoir-faire techniques (sourcing, gestion des risques, pilotage, maîtrise du juridique...), les directions des achats doivent intégrer les *soft skills* (influenceur, partenaire des métiers, anticipation, curiosité...).

En effet, la fonction achats crée du stress, avec des injonctions paradoxales : baisser les coûts tout en créant de la valeur en innovant. Au-delà des compétences relationnelles, les acheteurs doivent aussi disposer de compétences émotionnelles pour acheter mieux avec moins de conflits. L'enjeu est de piloter des systèmes complexes dans des écosystèmes également complexes et, par définition, collaboratifs. Cet aspect collaboration s'applique aussi en interne.

Tableau 2.1 – Évolution des profils de la fonction achats

Caractéristiques actuelles	Caractéristiques futures
Management des coûts et des risques	Création de valeur
<i>Bottom line</i>	<i>Top line</i>
Acheteur	Entrepreneur
Prise en compte de la responsabilité sociale	Intégration dans la performance non-financière de l'entreprise
Acheter	Évoluer dans l'économie collaborative
Collaboration	Compétition

2 Cf. *Agility: the antidote to complexity*, Deloitte 2021 Global Chief Procurement Officer Survey, 2021. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/6838_Agility-the-antidote-to-complexity/DI_Agility-the-antidote-to-complexity.pdf

Caractéristiques actuelles	Caractéristiques futures
Manager les fournisseurs	Motiver les fournisseurs
Co-développement	<i>Open Innovation</i>

Source : Université Grenoble Alpes.

2 Fédérer et piloter les fournisseurs

Trois axes sont à privilégier pour organiser la fonction achats. D'abord, fédérer la communauté des fournisseurs dans une base de données unique, surtout en cas de visibilité insuffisante sur certains d'entre eux, de difficultés à trouver et à partager l'information sur leur performance, de processus de qualification trop longs et de méthodes disparates de communication. L'objectif est d'améliorer l'expérience utilisateur, avec des solutions qui privilégient une interface intuitive, une entrée unique par fournisseur et un portail unique pour les utilisateurs. L'autre avantage est que, lorsqu'un fournisseur est qualifié dans la base, il l'est pour toute l'entreprise, il n'aura pas besoin de renseigner plusieurs fois les mêmes informations, ce qui réduit le temps de qualification.

Outre une base unique, il faut optimiser le pilotage du processus d'approvisionnement (*source-to-contract*). L'objectif est de créer un référentiel de contrats, dans une contrathèque, par exemple (cf. question 24). Lorsque des centaines, voire des milliers de contrats avec les fournisseurs sont stockés dans plusieurs dizaines d'endroits, l'information reste difficile à trouver.

Enfin, il est pertinent, lorsque la taille de l'entreprise le permet et le justifie, de créer une place de marché pour les achats de faibles montants unitaires (PC, supports de stockage, connectique, impression...) même si, dans le domaine des technologies, cela se justifie moins que dans le domaine industriel, par exemple. Souvent, ils ne pèsent pas très lourd dans les dépenses mais, en nombre de fournisseurs, c'est beaucoup plus significatif. Même pour quelques centaines d'euros d'achats, il faut quand même créer le fournisseur et saisir les données, ce qui reste coûteux et chronophage. Les objectifs sont, bien sûr, de diminuer les coûts de gestion, mais également de simplifier l'expérience utilisateur (avec un processus de type « un clic par commande ») et de proposer des catalogues, lorsque cela s'avère pertinent.

3

Avec quoi outiller la fonction achats ?

L'essentiel à retenir

Au-delà de la stratégie de sourcing, l'efficacité repose sur un bon outillage. Un système d'information achats et des catalogues électroniques sont les deux briques de base pour exécuter la stratégie de sourcing, dès lors que le nombre de fournisseurs et leur périmètre de compétences deviennent significatifs.

1 L'intérêt de déployer un SI achats

Les solutions logicielles automatisent et rationalisent les processus d'achats, elles sont aujourd'hui performantes, les éditeurs ont fourni des efforts pour coller à leur marché. Étant donné l'état dans lequel se trouvent la plupart des entreprises, avec des procédures achats artisanales et des gisements d'économies non encore exploités, les solutions logicielles apportent un retour sur investissement rapide.

Un système d'information achats peut être défini comme un ensemble ou sous-ensemble de progiciels applicatifs et de services associés destinés spécifiquement à couvrir la totalité des fonctions métiers et des opérations de la direction des achats (traitement et gestion des flux décisionnels, informatifs, transactionnels et financiers).

LES BONS ARGUMENTS POUR VENDRE UN PROJET SI ACHATS EN INTERNE

1. Améliorer la gouvernance des achats et des processus, la conformité et l'auditabilité.
2. Élaborer un projet de réduction des coûts, mais aussi répondant aux enjeux de transformation de l'entreprise : nouveaux *business models*, nouvelle organisation, changement de génération, etc.
3. Être proactif sur les critères de choix liés au risque : sécurité de la donnée et du cloud, pérennité du fournisseur, volumétrie, intégration, internationalisation...
4. Diminuer les tâches administratives pour tout le personnel.
5. Décrire les économies directes en douze mois, en précisant leur source et leur montant, puis définir leurs différents impacts en mode signaux faibles sur différents services.
6. Lier le projet à une continuité d'action ou d'idées de projets menés auparavant par le groupe ou le sponsor.
7. Mieux collaborer entre acheteurs et prescripteurs sur les projets d'achats avec un partage d'informations rationalisé. Il en va de même avec les fournisseurs.

Source : *Guide 2018 digitalisation des achats*, Conseil national des achats.

Un SI achats se compose de quatre couches principales : deux gèrent les processus opérationnels (*sourcing* et flux transactionnels), deux autres assurent le pilotage de la fonction et la gestion de la relation avec les fournisseurs, en particulier avec des solutions de *Business Intelligence*. À cela s'ajoutent des couches techniques, par exemple des connecteurs, des interfaces de gestion des échanges, des droits, des données de référence, des produits et des prix, des *workflows*...

Les entreprises privilégient de plus en plus les suites logicielles, au détriment de l'ajout de briques, ce qui a été longtemps l'approche retenue, selon le principe « *un problème = une solution* ». L'objectif est d'homogénéiser les environnements de travail des différents acteurs du processus achats et approvisionnement, de faciliter l'adoption et de fluidifier la qualité de l'information utilisée par les différentes fonctions du système d'information.

De fait, du côté des éditeurs, on note des évolutions fonctionnelles significatives pour répondre à ces objectifs. Ainsi, les domaines d'innovation concernent à la fois la gestion du cycle de vie des fournisseurs (partage d'informations et de transactions, mesure de la performance des fournisseurs...), les catalogues (simplification des mises à jour et des interfaces, moteur de recherche...), la gestion des contrats (cycle de vie, traçabilité, signature électronique...), la qualité des données (*Big Data*, *In Memory*...), l'ergonomie, la mobilité (notamment pour les *workflows* de validation) et l'ouverture vers d'autres briques du système d'information. Un SI achats est plutôt adapté aux entreprises d'une certaine taille, souvent internationale, car c'est sur ces périmètres étendus que sa valeur se concrétise.

Une fois que le système d'information achats est construit, il faut le déployer, souvent à l'international, pour les plus grandes entreprises. La réussite repose d'abord sur l'analyse fine des besoins et la prise en compte des réalités locales. Il faut notamment considérer la façon de travailler au niveau local, chaque région a ses propres *workflows* et processus d'approbation des achats, ce qui influe sur la manière de paramétrer la solution.

Second facteur clé de succès : associer d'autres parties prenantes que les achats. Ce sont, avant tout, la direction financière, la direction juridique et la direction des systèmes d'information. Avec un déploiement progressif, pays par pays, pour favoriser l'appropriation. Le mieux est de subdiviser le projet par modules et par pays, de commencer par ceux qui sont les plus difficiles et en évitant les développements spécifiques.

Il convient également d'anticiper les résistances sur le terrain. Sur le principe, tout le monde est toujours d'accord sur la nécessité de disposer d'une nouvelle solution, mais, en réalité, les utilisateurs ne veulent pas changer leurs habitudes. Démontrer, sur le terrain, les bénéfices opérationnels et les réductions de coûts reste incontournable pour faire évoluer les comportements.

Le troisième facteur clé de succès concerne les compétences. Elles sont, par définition, multidisciplinaires. Il faut maîtriser à la fois les processus métiers et les solutions techniques, il ne s'agit pas seulement de réussir le déploiement, mais aussi de pouvoir identifier les dysfonctionnements au plus vite, ainsi que d'interagir avec la finance, l'IT et les utilisateurs, qui parlent tous un langage différent.