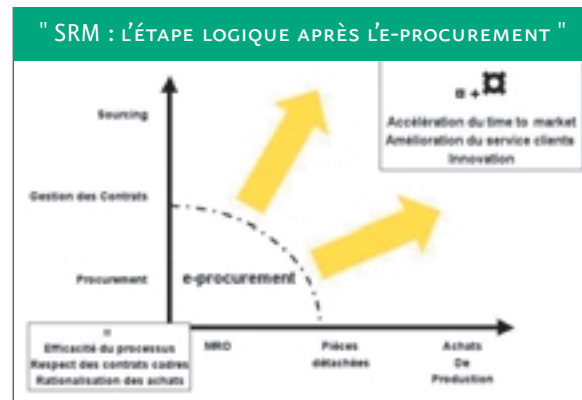


Le Monde INFORMATIQUE



Le SRM démultiplie les gains du e-procurement

Étape logique après les projets porteurs de e-procurement, le concept de SRM (Supplier Relationship Management) a pour ambition de couvrir et intégrer toutes les dimensions de la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs, pour rationaliser et optimiser l'ensemble des achats.

Dans de nombreux secteurs d'activité, l'ERP a déjà largement amélioré la performance interne, repoussant ainsi aux frontières de l'entreprise les nouvelles opportunités de gains de productivité : en aval, du côté de la relation avec les clients, et en amont, du côté de la relation avec les fournisseurs, "explique Pascal Brosset, vice-Président Innovation Strategy SAP AG. "Si les outils de CRM (Customer Relationship Management) résolvent parfaitement la première problématique, ce n'est que plus récemment que, par analogie, les entreprises cherchent aussi à améliorer et optimiser les relations avec leurs fournisseurs."

Pour répondre à cette dernière préoccupation des entreprises, des éditeurs de niche, suivis en 1999 par les éditeurs d'ERP, proposent depuis 4 ou 5 ans des outils d'e-procurement, qui ont soulevé l'enthousiasme des analystes et des consultants. "La stratégie d'e-procurement a en effet pour vocation d'amener les collaborateurs de l'entreprise à appliquer aux achats hors

production de bonnes pratiques fondamentales : à savoir, éviter les achats dispersés et capitaliser sur ceux qui ont été négociés," souligne Bruno Le Moal, Partner chez Accenture.

L'outil, lui, mise sur la technologie Internet pour offrir la possibilité à tous les collaborateurs d'émettre, depuis leur poste de travail et en puisant dans des catalogues en ligne, des demandes d'achats qui suivent ensuite un circuit électronique de validation (workflow). Les gains sont donc d'abord administratifs (30% du total), grâce à la suppression des ressaisies des demandes et de la manipulation du papier. Ils sont ensuite inhérents à une utilisation plus systématique des contrats négociés par les achats (pour 20%). Enfin, la moitié des gains estimés vient des baisses de prix liées à la concentration des achats sur un nombre plus réduit de fournisseurs et une meilleure capacité de négociation de l'acheteur : la visibilité offerte par l'outil sur la consommation réelle permet en effet de négocier sur du concret.

L'e-procurement stratégique pérennise le sourcing

"Certes, dans leur enthousiasme, éditeurs, analystes et consultants ont annoncé un peu vite des gains pouvant atteindre 15% d'économie sur les achats concernés, et des retours sur investissements de 6 mois," se souvient Bruno Le Moal. "Or, l'expérience montre aujourd'hui que l'économie se situe entre 5 et 10%, pour un retour sur investissement de 18 mois en moyenne. Ce qui est loin d'être neutre." Comment s'explique ce décalage ? "Tout d'abord, les outils ne sont qu'une partie de la solution," répond Bruno Le Moal. "Ensuite, certains fournisseurs ont été réticents.

Certes, fournir un catalogue électronique était déjà dans les mœurs d'entreprises comme Guilbert, Lyreco et autres, mais pas dans celles d'autres secteurs. Enfin, de nombreuses entreprises n'ont pas mesuré l'enjeu réel du projet d'e-procurement en matière de gestion du changement. Nombre d'entre elles en ont fait un projet pilote, limité à un seul site, par exemple, et à un sous-ensemble des achats "cataloguables". Et ce faisant, elles ont omis d'accompagner le projet d'une réflexion sur la redéfinition des rôles et les nouvelles relations à mettre en place avec les fournisseurs pour dépasser leurs réticences et surtout avoir des retombées réelles côté sourcing.

"Car la stratégie d'e-procurement, pour porter véritablement ses fruits, est indissociable de celle de sourcing (qualification, appel d'offres, comparaison des fournisseurs...)," ajoute Bruno Le Moal. "Au point de n'être qu'un moyen pour capitaliser sur cette dernière, à grande échelle et de façon unifiée." Et Pascal Brosset de renchérir : "En fait, l'e-procurement n'est que la première étape d'une démarche plus ambitieuse qui conduit à intégrer toutes les dimensions de la gestion de la relation fournisseur : sa dimension stratégique (sélection, qualification, appel d'offres, contrats), sa dimension opérationnelle (les outils pour appliquer la stratégie sur le terrain) et sa dimension pilotage et aide à la décision (mesure de la performance des fournisseurs). Plus rien n'empêche alors d'étendre cette même démarche à tous les achats, y compris les plus stratégiques : c'est à dire là où les gains sont les plus forts (Voir schéma en haut, à droite)."

Ainsi est né le concept de SRM (Supplier Relationship Management), avec un acronyme qui pour une fois fait l'una-

nimité, calqué sur celui du CRM (Customer Relationship Management) dont il est le pendant légitime côté fournisseurs et dont il partage les ambitions. A savoir : améliorer la connaissance des fournisseurs (pour "fidéliser" les plus performants et en détecter de nouveaux), rationaliser le traitement des achats de bout en bout (cycle des approvisionnements), favoriser les échanges et la collaboration (garantie d'avoir le bon produit, au bon moment, au bon endroit et au meilleur prix !) et enfin mieux décider, grâce à des indicateurs fiables et pertinents (performance du fournisseur, volumes, délais...)

SRM : des opportunités à saisir, vite !

"Les gains atteignables grâce à un projet SRM vont largement dépasser ceux du e-procurement," conclut Bruno Le Moal. "En effet, le SRM offre à l'entreprise une visibilité globale sur sa problématique d'achats, qui favorise sa maîtrise. Les acheteurs bénéficient enfin d'éléments concrets et mesurables (volume, performances des fournisseurs, prix des concurrents, comparatifs...) pour mieux négocier puis renégocier chaque année. Enfin, le SRM facilite la collaboration avec les fournisseurs et leur donne la possibilité d'interagir à bon escient dans les processus de l'entreprise. Et comme les éditeurs, notamment SAP, proposent déjà des solutions matures sur le plan technique, les entreprises non seulement peuvent, mais doivent s'engager de toute urgence dans cette voie. Sans perdre de vue qu'il s'agit d'un projet global stratégique, à mener comme tel, en impliquant la direction générale, tous les services concernés et surtout, les fournisseurs." ●

SRM La valeur ajoutée tout au long de la relation fournisseur

Réduction des coûts des transactions d'achats, meilleure gestion des fournisseurs, impacts positifs sur la Supply Chain, ... , les gains du SRM se nichent à tous les niveaux. Petit guide simple du "où" et du "comment" les récolter.

Pour bien estimer la valeur du SRM, il faut considérer chacune de ses 3 dimensions, "explique Didier Givert, Directeur chez PRTM." Le "Strategic Sourcing", en amont (identification, qualification, négociation contractuelle), le "Commerce Management" (gestion de l'exécution des achats et approvisionnements) et enfin, le "Supplier Management" (suivi de la performance et de la gestion des fournisseurs). Il faut ensuite séparer les 2 types d'achats : les indirects, ou MRO, et les directs, ou achats intervenant directement dans l'activité de production ou de service de

l'entreprise. "Le SRM apporte une valeur ajoutée dans chacun de ces cas.

Dans le cas des achats indirects, le "Strategic Sourcing" favorise la massification, par le biais de la fédération des catalogues électroniques et des places de marché. Sa valeur ajoutée ? La rationalisation de l'ensemble des fournisseurs à un noyau parfaitement identifié et qualifié, avec lequel on

va négocier sur les volumes. Côté achats directs, le Strategic Sourcing rationalise, avec gains de temps à la clé, les actions de comparaison des fournisseurs, leur segmentation et leur qualification.

Vient l'axe transactionnel ou "Commerce Management". Dans le cas de l'indirect, le SRM change totalement la donne, puisqu'il transforme potentiellement chaque collaborateur en acheteur. Sa valeur ajoutée réside donc dans sa capacité à automatiser l'acte d'achat (via l'outil d'e-procurement), et à réduire ainsi le coût de chaque transaction. Le collaborateur se connecte depuis son poste de travail pour accéder, dans l'idéal, à un catalogue unique, personnalisé. Il ne passe plus de temps à chercher : c'est autant de gagné sur sa productivité. "Attention : dans la pratique, le collaborateur ne trouve pas de valeur individuelle à ce processus, qu'il peut même associer à une contrainte," prévient Didier Givert. "Les gains ne seront au rendez-vous que si l'outil suscite une adhésion massive : d'où l'importance d'une assistance au changement pour sensibiliser les collaborateurs et les associer à la démarche d'économie. Par ailleurs, l'acheteur "transactionnel" classique disparaît (celui qui ressaisissait les demandes et pourvoyait à leur

validation), au profit d'acheteurs seniors qui se recentrent sur l'aspect sourcing."

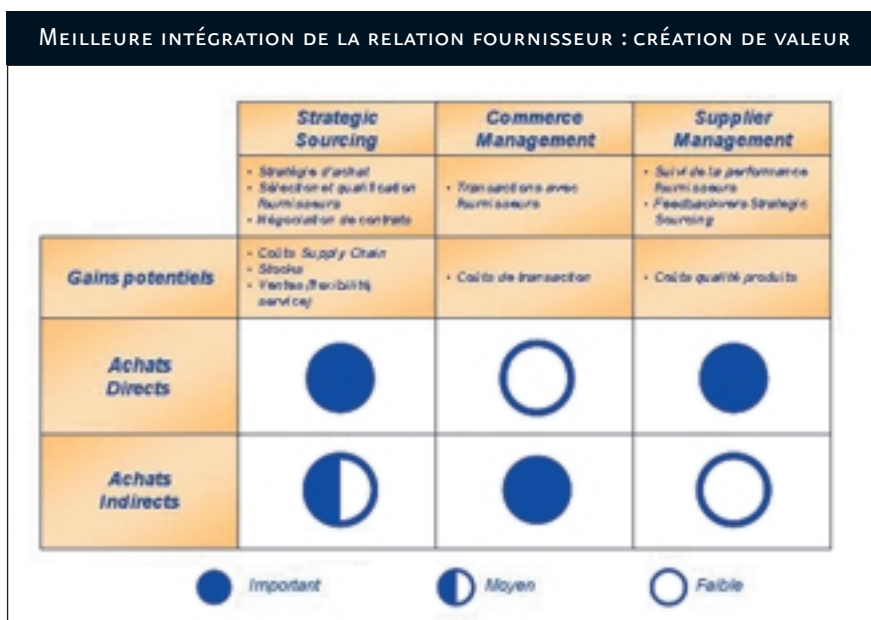
Second cas : les achats directs. La population des acheteurs reste la même, et comme l'EDI et d'autres outils ont déjà facilité la relation BTOB, la valeur ajoutée se situe dans l'intégration entre SRM et PLM (Product Life-cycle Management) et entre SRM et SCM (Supply Chain Management). Prenons un exemple : Sur une idée du marketing, le Développement conçoit un nouveau produit, le propose à la Production qui tranche sur sa faisabilité, puis, une fois celle-ci établie, les données arrivent au service Achats, qui, parce que les composants retenus sont trop chers, renvoie l'idée au Développement. Le cycle est long, quand il aboutit."

Le SRM favorise la collaboration entre services

L'intégration entre SRM et PLM permet de rompre avec la logique séquentielle de l'entreprise au profit d'une logique de collaboration, "souligne Didier Givert. "Le dossier "produit" est partagé dès le départ par les designers, la production et les acheteurs : ainsi, lorsque la décision est prise de lancer le produit, on sait non seulement comment le fabriquer

LE SRM APORTE AUSSI AUX FOURNISSEURS

La stratégie du SRM s'inscrit de façon naturelle dans la prolongation de celle du CRM du fournisseur, et favorise l'interopérabilité des systèmes de gestion de l'entreprise et de son fournisseur. "Le bon de commande, par exemple, part du back-office de l'un pour être traité dans le back-office de l'autre, de façon totalement intégrée. Le coût d'exécution de la commande par le fournisseur est réduit d'autant : s'en suit une augmentation mécanique de ses marges. La valeur ajoutée du SRM n'est pas donc seulement à chercher au sein de l'entreprise, mais également à l'extérieur, chez le fournisseur," explique Christophe Stylemans, Principal chez PRTM.



LE VALUE ASSESSMENT : IDENTIFIER LES GISEMENTS DE VALEUR

Le Business Value Assessment a pour vocation d'accompagner les clients dès la phase amont, dans les réflexions sur leurs stratégies innovantes : SCM, SRM, CRM, portails, ... Objectif majeur : aider l'entreprise à identifier très tôt les leviers de création de valeur de son projet. Ainsi, SAP et ses partenaires ont développé une démarche et des outils qui sont le fruit d'une capitalisation importante des 45 000 installations existantes dans le monde (1 600 en e-procurement, 17 000 en SCM dont plus de 1200 sur l'offre de Supply Chain Planning SAP APO, ...)

La première étape : l'outil en ligne* Value Calculator

évalue le niveau et le potentiel de l'entreprise à partir d'un questionnaire détaillé (basé sur les indicateurs de la base de données benchmark de PRTM pour la partie SCM). La seconde étape : comprendre l'entreprise (marché, stratégie, organisation, processus, enjeux, technologie, ...) pour établir une cartographie des leviers de valeur (ex. outil SAP eBusiness Case Builder). Enfin, troisième étape : l'aide à l'élaboration d'un business case précis, puis le design d'une solution possible, avec analyses des coûts et du retour sur investissement à la clé.

*www.sap.com/France/scm

GIG Des utilisateurs qui partent favorisés

Bonne nouvelle pour les acquéreurs de mySAP SRM ! Ils vont pouvoir faire appel aux services du GIG (Global Interoperability Group), le premier réseau mondial de places de marché horizontales, mis en place par Hubwoo avec 6 partenaires internationaux : le britannique BT Ignite, le suédois IBX, l'espagnol Opciona, l'allemand T-System (Deutsche Telekom) et Sesami à Singapour.

Marc Le Vernoy, Directeur général de Hubwoo, nous explique la teneur de cette initiative d'envergure, unique à ce jour.

Pourquoi le GIG ?

Pour répondre aux besoins de nos clients de dimension internationale. La mise en place d'une stratégie d'e-procurement nécessite un projet d'envergure. Or, si son déploiement est limité aux frontières géographiques des places de marché nationales, le retour sur investissement attendu n'est pas forcément atteint dans les proportions escomptées. Ces entreprises souffraient aussi d'un problème de contenu, limité à ceux proposés par les seuls fournisseurs de la place de marché locale. Fin 2001, nous avons donc décidé de créer le GIG pour leur offrir une solution à la hauteur de leurs attentes.

Quelle est la légitimité de Hubwoo dans cette initiative ?

Notre position de première place de marché horizontale B2B européenne cotée en bourse et notre expertise avérée des achats MRO. Nous sommes en outre, depuis octobre 2001, membre du GTWA (Global Trading Web Association), la première communauté mondiale pour la normalisation des échanges B2B et la fédération des acteurs (opérateurs, éditeurs, SSII,...)

Nous bénéficions déjà depuis plusieurs mois d'expé-

riences réussies d'interopérabilité de places de marché verticales, avec les projets internationaux de nos clients Thomson Multimédia et AtoFINA. Nous savions donc comment techniquement garantir au travers de cette interopérabilité transparente pour les clients et fournisseurs de la place de marché, les temps de transmission et la haute disponibilité de la plate-forme.

Enfin, notre étroite partenariat technologique avec SAP, présent à notre capital, nous permet de proposer une solution opérationnelle éprouvée pour accélérer le déploiement des stratégies internationales de gestion de la relation fournisseur des entreprises.

Qu'avez-vous retenu comme technologie et standard ?

L'ensemble des membres du GIG utilise la technologie de SAP Markets et Commerce One. Quant au standard pour assu-

rer l'échange des messages entre places de marché, les 7 directeurs informatiques des partenaires ont opté pour Xcbl. Issu du XML, il facilite en effet l'intégration des documents générés par l'outil d'e-procurement dans les systèmes ERP, ou les progiciels comptables et financiers des clients. Il a fallu toutefois à ces mêmes directions informatiques près de 18 mois de travail pour assurer la totale interopérabilité de leurs places de marché.

Quels bénéfices apporte le GIG côté clients et côté fournisseurs ?

Les premiers bénéficient, pour accéder aux outils et aux services conjoints des 7 places de marché les plus abouties de leurs pays réciproques, d'un interlocuteur unique, donc d'un contrat unique, d'un seul standard technologique, et enfin d'un seul modèle de prix quel que soit le pays. Depuis un

COMASEC : " PETIT " FOURNISSEUR SUR GRANDES PLACES DE MARCHÉ



Le groupe familial Comasec (800 collaborateurs, 48 m€ de CA 2001, 5 usines, 2 centres de R&D) qui fournit des gants de protection industrielle à de nombreuses grandes entreprises internationales (115.000 paires sortent chaque jour de son site principal de Dreux), fait partie des 3% de PME présentes sur les places de marché. " C'est une étape logique après l'ouverture de notre site marchand sur Internet

www.e-comasec.com, important canal de distribution inscrit dans notre stratégie depuis 5 ans, " explique Pascal Berend, son PDG. En 2001, Comasec a donc rejoint Hubwoo, puis FT Commerce, et enfin Covisint. " Notre présence sur les places de marché a été effective très rapidement grâce à mySAP Enterprise Portal et à SAP Business Connector qui s'appuient sur notre back-office sous SAP R/3 depuis 1998. Cette présence, qui

nous crédibilise auprès des grands donneurs d'ordres, est un atout concurrentiel de poids. " Témoin, ce contrat que Comasec a décroché en novembre 2001 auprès de Ford, à l'issue d'un appel d'offres de 4 mois, dont l'une des étapes déterminantes s'est jouée sur des enchères inversées : il concerne la fourniture de gants de protection pour l'ensemble des usines de Ford en Europe (Ford, Volvo, Land Rover et Jaguar), soit 50.000 personnes.

point d'entrée unique, les acheteurs ont accès, grâce au GIG, à plus de 1000 fournisseurs aujourd'hui (et près de 10.000 demain), soit déjà 3,5 millions d'articles en catalogue. Pour l'entreprise, le GIG est donc un moyen de simplifier et d'accélérer le déploiement de sa stratégie d'e-procurement, ou plus largement de SRM, internationale, puisqu'il supprime toute la problématique complexe de l'intégration point à point des différentes places de marché.

Pour les fournisseurs enfin, le GIG est l'occasion de toucher, en une connexion, plus de 100.000 acheteurs potentiels, dont la dynamique génère à ce jour environ 100 millions de dollars de transactions mensuelles.

Quelle est l'avantage du choix de mySAP SRM ?

En ayant recours aux services du GIG, les clients mySAP SRM ajoutent aux avantages d'un

progiciel de pointe des services qui leurs permettent de démarrer instantanément une stratégie de SRM internationale, avec du contenu, et de façon totalement intégrée avec leur back-office. C'est un avantage compétitif énorme pour SAP, qui est le seul éditeur européen à proposer une telle offre!

Le GIG demain ?

Aujourd'hui, le GIG rassemble des spécialistes incontournables des achats MRO ou des achats de services, mais les plus matures des nos clients émettent déjà le souhait d'étendre l'opportunité du GIG à leurs achats de production... C'est une éventualité que permettraient sans problème les technologies de mySAP SRM qui traitent aussi bien les achats hors production que les achats de production : nous sommes donc en train d'en étudier la pertinence avec SAP. ●

Stratégie SRM de SAP une nouvelle offre au service des clients et des fournisseurs

Des partenaires et fournisseurs de plus en plus nombreux et stratégiques, ... des achats dont il faut diminuer les coûts, austérité économique oblige, ... face à un tel contexte, l'entreprise a beaucoup à gagner à gérer plus stratégiquement ses relations avec ses fournisseurs voire, à les intégrer à son écosystème.

Partant de ce constat, Pascal Brosset, vice-Président Innovation Strategy SAP AG, nous explique la stratégie SRM de SAP.

Dans quelle logique s'inscrit la stratégie SRM de SAP ?

Nos clients ont souvent déjà entrepris de nombreux efforts pour mieux intégrer leurs fournisseurs à leurs activités : 1600 environ ont rationalisé leurs achats hors production avec mySAP e-procurement (fournitures de bureau, équipements, voyages...) et déployé des outils de sourcing. D'autres, afin d'optimiser leur chaîne logistique par exemple, ont mis en œuvre le CPFR (Collaborative Planning, Forecasting & Replenish-



Pascal Brosset

ment), ou des outils de co-développement avec leurs fournisseurs. Mais ces initiatives sont souvent disjointes, et les données qu'elles manipulent sont dispersées et hétérogènes. Il manque alors à l'acheteur une perspective globale sur la collaboration entre son entre-

prise et son fournisseur, et le fournisseur lui-même est encore confronté à un grand nombre d'interfaces pour collaborer efficacement avec son client. La solution SRM, en cours d'introduction par SAP, ne vient pas ajouter à cette diversité, mais s'appuie et "unifie" les applications existantes au profit des acheteurs d'une part, et des fournisseurs d'autre part.

Comment se présente l'offre mySAP SRM ?

Sous la forme d'une plateforme collaborative, d'un cockpit de gestion optimisée de tous les achats. Fonctionnellement, elle couvre tout ce qui intervient dans la relation entre l'entreprise et son fournisseur (voir encadré). Ce faisant, elle fait le lien par les achats entre le Supply Chain Management, le PLM (Product Lifecycle Management) et l'ERP. Enfin, elle englobe notre offre d'e-procurement, dont elle étend les bénéfices à une plus grande part des achats de l'entreprise : achats pour production (standards et spécifiques), achats de

services et prototypes pour la recherche et le développement, achats d'équipements, machines et immobilisations d'une manière générale, achats de pièces standard et spécifiques, ainsi que des services pour la maintenance des outils de production, achats de fournitures et services pour la vie quotidienne de l'entreprise et les besoins commerciaux (les achats directs étant généralement déjà bien gérés par l'ERP).

Quelle est la valeur ajoutée de cette offre ?

Acheteurs comme fournisseurs bénéficient d'un point d'entrée unique pour accéder à l'ensemble des outils et des données leur permettant d'optimiser leur collaboration dans le développement et la fabrication des produits ou la logistique. L'offre mySAP SRM favorise aussi la collaboration entre services internes : production, achats et développement. On s'aperçoit en effet que la collaboration entre les achats et les autres fonctions est souvent partielle (les achats interviennent trop tard) et/ou mal supportée par le système d'information. Une des fonctionnalités importantes de l'offre SRM est par exemple de permettre à ces services de partager un dossier achats depuis le design jusqu'à la production.

Quels sont les choix technologiques majeurs de SAP en matière de SRM ?

Faciliter la collaboration entre l'entreprise et le plus grand nombre de ses fournisseurs, impose une compatibilité avec les standards du marché. Il est de plus en plus évident que la notion de "web services" s'imposera en matière de communications inter-entreprises. C'est ce qu'a reconnu SAP avec l'annonce de sa nouvelle plate-forme mySAP Technology qui va permettre à nos clients une évolution progressive d'un modèle centré sur l'intégration vers des architectures centrées sur la collaboration. L'offre mySAP SRM est le premier composant à mettre en œuvre cette nouvelle plate-forme.

Quand la solution mySAP SRM sera-t-elle disponible ?

Le produit entre dans sa phase de mise sur le marché et bénéficie d'un processus qualité renforcé, mis en place par SAP pour répondre aux exigences croissantes de ses clients. Nous visons une centaine d'installations avant fin 2002, chez des clients dont la plupart sont déjà identifiés. ●

THOMSON MULTIMEDIA : "mySAP e-Procurement tient ses promesses !"

" Nous avons initié une stratégie d'e-procurement en juillet 1999, avec comme enjeu unique de gagner rapidement de l'argent," explique sans détour Gilles Lafaurie, Directeur de projet mondial e-procurement de Thomson Multimedia et Responsable Europe des Achats Non Production (65.000 personnes, 10,5 Md d'euros de CA 2001).

" Et pour ce faire, nous avons opté pour SAP et son potentiel à devenir, sur un marché encore peu mature à l'époque, un leader du e-procurement, porté par sa base installée." Thomson Multimedia choisit alors de faire héberger sa solution, pour des raisons économiques, auprès de l'opérateur Hubwoo, proposé par SAP. La mise en œuvre de la solution démarre en avril 2000 pour une entrée en production en septembre 2001, suivi d'un déploiement progressif. En octobre, 900 utilisateurs sont connectés. En juin 2002, ils seront 3000 (pour 5000 à terme), qui passeront 3000 commandes mensuelles à 2500 fournisseurs connectés.

" Grâce à mySAP e-procurement et aux services d'Hubwoo, nous disposerons en fin d'année d'un outil mondial et unique, partagé par tous, qui rationalisera nos achats hors production et tiendra ses promesses : l'économie réalisée sur ces achats, dont le volume annuel est de 2 milliards d'euros (soit 30% de nos achats globaux), sera alors de plus de 100 millions d'euros par an. "

MYSAP SRM : UNE SOLUTION POUR VALORISER LE CAPITAL FOURNISSEURS

Acteur clé de la chaîne de valeur des entreprises, le fournisseur doit être géré comme un véritable partenaire. Pour ce faire, mySAP SRM inclut tous les outils nécessaires à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi d'une véritable stratégie fournisseurs.

En amont, ces outils permettent de fiabiliser la base fournisseurs, de les qualifier (en fonction de leurs performances réelles), de sélectionner la meilleure source pour chaque besoin, puis de négocier et suivre les contrats, le tout en collaboration entre les différents services concernés. Pour transformer les fournisseurs en acteurs actifs, mySAP SRM met à leur

disposition des fonctions de CRM comme le e-selling et le self-service pour traiter les commandes, générer les factures et mettre à jour les données dont ils sont responsables.

Pour gérer les approvisionnements au quotidien, mySAP SRM permet de sélectionner rapidement un fournisseur et de décentraliser les demandes d'achats dans l'entreprise (avec un contrôle central). Enfin, des fonctionnalités avancées d'e-procurement gèrent les transactions d'approvisionnements qui, couplées aux tableaux de bord, permettent de suivre l'efficacité globale de la stratégie et d'analyser les déviations éventuelles.

