

Excellence HA

THE BRIDGE BETWEEN RESEARCH AND FIELD APPLICATION IN PURCHASING

Les Achats et la Digitalisation



Mot de la rédaction P.2
Note aux futurs contributeurs de la revue « Excellence HA » P.3

DOSSIER N°0 P.4
Digital et Achats : comment piloter le changement ?
RICHARD CALVI

DOSSIER N°1 P.10
Quand la digitalisation transforme les achats
BERTRAND GABRIEL
THIERRY PARISOT

Regard croisé sur l'article P.24
GWENAELLE ORUEZABALA

DOSSIER N°2 P.27
Digitalisation des achats
RAPHAEL BELLIERE

Regard croisé sur l'article P.36
ROMARIC SERVAJEAN-HILST

DOSSIER N°3 P.40
Achats intelligents : quand l'intelligence artificielle redéfinit la fonction achats
OIHAB ALLAL-CHÉRIF

Regard croisé sur l'article P.54
ÉRIC DOS SANTOS

PRÉSENTATION DES THÈSES PROFESSIONNELLES P.58
HUGUES POISSONNIER

L'évolution de la fonction achats : dans quelle mesure l'IA va-t-elle bouleverser le monde des achats ? P.59
FRANKY TRAN

La Blockchain : prochain outils de l'acheteur pour sécuriser la chaîne de valeur amont P.63
ALEXANDRE LECOMTE

L'intégration de la dimension éthique au sein de la fonction achats P.66
FLORIAN JOUSSET

CRITIQUE D'OUVRAGE P.69

COMITÉ DE RÉDACTION ET COMITÉ SCIENTIFIQUE / EDITORIAL BOARD P.71



BERTRAND GABRIEL, DIRECTEUR ACXIAS

THIERRY PARISOT, ANALYSTE MARCHÉS & SOLUTIONS ACHATS

Acxias est l'auteur de l'ouvrage de référence "La Digitalisation des Achats - Enjeux, bonnes pratiques et référentiel des solutions"

Comptes Twitter : @Acxias @Bertrand_Acxias @ParisotTh

Groupe LinkedIn "Le Club Digital Achats"

QUAND LA DIGITALISATION transforme les achats

Confrontées à des objectifs de performance et de compétitivité toujours plus élevés, dans une économie mondialisée et de plus en plus réglementée, les directions des achats se voient non seulement contraintes de faire évoluer leurs pratiques mais aussi de déployer des solutions digitales toujours plus efficaces. Leur transversalité et leur rôle central les conduisent également à accompagner le mouvement de transformation digitale de manière globale dans l'entreprise, pour détecter et diffuser l'innovation, dans un rôle plus stratégique et moins administratif. Retour sur trente années de montée en puissance et sur les nouveaux défis à relever, décryptés par les équipes d'Acxias et commentés par cinq grands décideurs achats.

À l'encontre du contexte actuel, il est au moins un sujet qui ne fait plus débat : la digitalisation figure désormais parmi les tout premiers leviers de création de valeur aux achats. Elle est même devenue la priorité de la fonction dans de nombreuses entreprises, en particulier dans celles qui n'avaient que timidement avancé dans cette voie jusqu'ici, préférant d'abord structurer les processus et professionnaliser les équipes. Certes, comme le souligne Marc Sauvage, président du CNA et directeur général adjoint en charge des achats de la Région Ile-de-France, « *le déploiement des solutions digitales aux achats est encore très inégal en fonction des secteurs et des tailles d'organisations, et très disparate en termes de couverture géographique, fonctionnelle, etc.* ». Mais, de façon générale, les directions des achats commencent à être relativement bien outillées.

Pour en arriver là, une lente évolution a dû s'opérer au cours de trente dernières années. Longtemps, la fonction achats a été perçue comme une activité essentiellement administrative, consistant pour une large part à passer les commandes aux fournisseurs et à négocier avec peu de discernement. L'acheteur était souvent considéré comme un métier nécessitant peu de compétences particulières et de qualification. La première vague de digitalisation de la fonction, dans les grandes entreprises, en prolongement du

déploiement de leurs premiers systèmes d'information de gestion autour de solutions ERP, s'est donc d'abord logiquement cantonnée aux flux transactionnels allant de la gestion des demandes au paiement.

Puis les achats ont rapidement évolué du statut de service d'approvisionnement, généralement intégré à la direction administrative et financière, à celui de fonction stratégique, aux capacités élevées d'analyse et force de proposition. L'acheteur est devenu un professionnel, se délestant progressivement des missions dévolues aux approvisionneurs et se spécialisant de plus en plus par familles de produits ou services afin d'être plus proche des préoccupations des clients internes. Pour la gestion des opérations au cœur du métier des acheteurs (sourcing, consultation, contractualisation), et pour le pilotage et le management de la fonction (analyse des dépenses, relation fournisseurs, performance achats), l'utilisation du tableur et de la messagerie restait toutefois la règle.

Pour permettre aux acheteurs de gagner en efficacité et de se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée, le déploiement d'outils facilitant la mise en œuvre de bonnes pratiques est vite devenu indispensable. D'autant que, dans le même temps, les défis d'ordre économiques et opération-

nels se sont multipliés : mondialisation de l'économie, accumulation des contraintes réglementaires, besoins d'accompagnement des clients internes, accroissement des risques fournisseurs, expansion du périmètre à couvrir (familles d'achats, pays, etc.), obligation de contribution aux résultats, etc. Sans oublier les soubresauts conjoncturels, synonymes de pression supplémentaire sur les équipes. C'est dans ce contexte que les premières solutions digitales achats ont fait leur apparition, au début des années 90, d'abord pour détrôner le tableur et la messagerie, mais aussi pour combler les lacunes des ERP, en offrant une multitude de fonctionnalités avancées.

Deux décennies de montée en puissance régulière

Petit à petit, le cadre du système d'information achats s'est structuré. De façon simplifiée, il se compose de quatre couches principales couvrant, d'une part les processus opérationnels « Source-to-contract » (S2C) et « Procure-to-pay » (P2P), d'autre part les différents volets de gestion de la relation fournisseurs et de pilotage de la fonction (voir encadré « Les quatre piliers du SI achats »). S'y ajoutent les couches techniques, propres aux aspects informatiques (connecteurs, gestion des échanges, etc.) ou dédiées à l'administration de l'outil (configuration de l'organisation, gestion des droits, construction des workflows, etc.). Et, bien entendu, celle consacrée à la gestion des données de référence, constituée des différents référentiels métiers (fournisseurs, produits, contrats, etc.) et des outils associés pour la recherche, l'importation, la mise en qualité, la classification, etc.

Partant de ce découpage, le marché des solutions digitales achats s'est segmenté suivant la couverture des processus amont d'une part, regroupant les outils pour les acheteurs, et aval d'autre part, outils essentiellement destinés aux prescripteurs/utilisateurs internes et à la comptabilité fournisseurs. Si le segment aval P2P a longtemps été dominé par deux acteurs historiques, les éditeurs américain Oracle et allemand SAP, en synergie avec leur offre ERP, les pure-players sont rapidement devenus la référence pour digitaliser le processus amont S2C. En France, outre Ariba, le marché s'est structuré autour d'éditeurs tels BravoSolution, Ivalua ou SynerTrade, et de taille plus modestes et spécialisés comme Oalia ou Oxalys Technologies. Mais aussi d'éditeurs davantage focalisés sur le P2P, parmi lesquels B-pack, Basware, Hubwoo et Perfect Commerce. Au fil des années, et principalement par croissance organique, ces solutions ont

réussi à faire leurs preuves, gagnant en maturité et en stabilité.

Après deux décennies de montée en puissance régulière et sereine, le marché a connu un virage important en 2012. Quelques mois après le rachat d'Emptoris par IBM, celui d'Ariba par SAP a en effet changé la donne. Jusqu'alors, en couverture du processus amont S2C, l'éditeur allemand n'avait pas obtenu les parts de marché ciblées. Et ce, malgré les évolutions du module SRM de son offre ERP puis le lancement de SAP Sourcing, une solution métier basée sur la technologie de la solution Frictionless, acquise en 2006. Le rachat d'Ariba, associé à la pénétration de nouveaux entrants en France challengeant les acteurs historiques, tels l'Américain Coupa, a contribué au déclenchement d'une nouvelle vague de restructuration et de consolidation du marché des solutions digitales achats, en commençant par les acquisitions quasi simultanées de B-Pack (par Selectica, devenu Determine), Hubwoo (Perfect Commerce) et SynerTrade (Econocom) entre 2013 et 2015. Autre explication à ces mouvements : la demande croissante du marché pour des « full suites » intégrées et des solutions SaaS/Cloud impactant, à court terme, la rentabilité des éditeurs par rapport au modèle historique de licences. Surtout, la construction de synergies géographiques et commerciales permet de consolider les références clients, facilite la prescription croisée de solutions et de services complémentaires,

ACXIAS

Créée en 2007, Acxias est une agence spécialisée dans la digitalisation des achats, des approvisionnements et de la comptabilité fournisseurs. Elle optimise les organisations, les processus et les systèmes d'information dans ces trois domaines, notamment pour améliorer la performance, identifier et capturer de nouvelles économies, augmenter l'efficacité et la productivité des équipes, mettre les dépenses sous contrôle de bout en bout, assurer la conformité contractuelle et réglementaire de l'entreprise et de ses fournisseurs.

L'excellence, la disponibilité et l'engagement de ses équipes, au service des organisations les plus exigeantes, lui permettent de : garantir la réussite des projets ; accélérer la rentabilité des investissements menés dans ce domaine ; concevoir, mettre en œuvre et déployer à l'échelle internationale des solutions digitales de qualité. Intervenant auprès des plus grands groupes et des institutions publiques, Acxias a démontré sa capacité à accompagner de multiples projets de digitalisation des achats d'entreprises de tout secteur : automobile, aéronautique, défense, métallurgie, services, transports, agro-alimentaire, luxe, enseignement-recherche...

et renforce le positionnement des nouveaux acteurs pour répondre à des projets internationaux alignés sur les marchés fournisseurs globaux des grands donneurs d'ordres.

Malgré un léger ralentissement de la croissance en 2015, le marché est resté dans une dynamique remarquable, les éditeurs profitant à la fois des besoins de renouvellement et d'enrichissement des systèmes existants, mais aussi d'une demande croissante en équipement des organisations. Le mouvement de concentration s'est aussi poursuivi, d'abord à travers un bras de fer à distance entre Basware et BravoSolution, autour de Verian, puis avec deux opérations majeures en 2017 : la cession d'IBX à Tradeshift par Capgenimi, puis l'alliance entre SAP et IBM pour notamment migrer les entreprises utilisatrices d'Emptoris vers Ariba. Parallèlement, Coupa n'a cessé de grossir, réalisant une impressionnante série d'acquisitions, tout comme Ivalua, par croissance organique, notamment à l'étranger. Sans oublier le rachat de Perfect Commerce par Proactis, ou ceux de Pool4Tool puis de BravoSolution par Jaggaer (ex Sciquest). Ni les velléités de nombreux acteurs étrangers (GEP, Market Dojo, Scanmarket, Zycus, etc.) de s'avancer sur le marché français, directement ou via des partenaires.

Dans cet écosystème en pleine effervescence, où se mêlent généralistes et pure-players achats, récemment rejoints par une kyrielle de start-up hyper-spécialisées, comment s'y retrouver ? La centaine d'éditeurs aujourd'hui présents sur l'échiquier français se caractérisent d'abord selon la couverture fonctionnelle de leur solution, leur spécialisation

(secteurs d'activité, familles d'achats, etc.), leur localisation et leur présence géographique. La cible de clientèle (PME, ETI, grandes entreprises) est également un facteur de différenciation majeur. Lors d'un projet, plusieurs autres critères viendront orienter le choix en priorité, tels que l'adéquation fonctionnelle au besoin, le coût de mise en œuvre et l'ergonomie. La taille de l'éditeur, pour instaurer un rapport de force équilibré, et sa pérennité (finance, technologie, stratégie, etc.) sont aussi déterminants, ainsi que les références clients et surtout leur niveau de satisfaction.

La digitalisation, levier essentiel de la collaboration

Quelle que soit la solution retenue, les projets visent généralement les mêmes objectifs. Pour gagner en efficacité et répondre aux nouveaux défis, les directions achat attendent d'abord de la digitalisation qu'elle facilite l'accès à l'information et son partage, mais aussi qu'elle améliore sa fiabilité. Fortes de leur professionnalisation de leur structuration, elles ont en effet pris conscience de l'importance des données pour définir la stratégie et mettre en place des plans d'action. La mise en œuvre de solutions digitales doit aussi permettre d'harmoniser et de simplifier les processus, d'améliorer la visibilité sur les dépenses, d'encadrer et de sécuriser les opérations d'achats et d'approvisionnement. Longtemps citées parmi les toutes premières priorités, la recherche d'économies achats supplémentaires et la réduction des coûts administratifs sont aujourd'hui moins prépondérantes.

BIOGRAPHIE

Marc SAUVAGE – REGION ILE-DE-FRANCE / CONSEIL NATIONAL DES ACHATS (CNA)



Marc Sauvage est aujourd'hui **directeur général adjoint de la Région Ile-de-France, en charge des achats, de la performance, de la commande publique et du juridique**. Première Région de France, avec un budget de 5,7 milliards d'euros en 2019, l'Ile-de-France a engagé un plan de professionnalisation de ses achats et d'amélioration de sa performance économique, au service de ses politiques régionales dans tous les domaines.

Marc Sauvage est également **président du Conseil National des Achats (CNA)** depuis 2012. Association de référence dans le monde des achats en France, le CNA représente 13 000 acheteurs privés et publics, grands groupes et PME, et un total d'environ 300 Mds d'euros d'achats. Il est à

l'origine de la création de la Charte des Relations Fournisseurs Responsables, signée par près de 2 000 organismes privés et publics, et co-pilotée avec les Médiations des entreprises à Bercy.

Il a été précédemment directeur des achats et des services Juridiques de la Région Centre, première région à mettre en place une direction des Achats (2013) et également à l'origine de la création de la centrale d'achats territoriale Centr'Achats (2014). Auparavant, Marc Sauvage a été directeur des achats de Bouygues Telecom, après avoir occupé différentes responsabilités achats et opérationnelles au sein de Bouygues Telecom et de Bouygues Construction. Il est diplômé de l'Ensm et titulaire d'un Executive Cycle de l'EM Lyon.

Montant annuel des achats : 1,2 milliard d'euros

Effectif achats : 90 acheteurs et juristes

LA DONNÉE AU CŒUR DES ENJEUX DE PERFORMANCE

Prenant conscience de l'impact de la qualité des informations manipulées sur la performance des processus, les achats accordent une importance croissante aux outils et méthodes permettant de consolider, nettoyer, structurer et enrichir leurs données. Cette prise de conscience touche notamment les informations relatives aux produits et services achetés. Mais aussi, de plus en plus souvent, celles concernant les fournisseurs, domaine sur lequel la marge de progrès reste la plus grande. Dans de nombreuses entreprises, ces informations restent fréquemment éparpillées, cloisonnées dans des silos organisationnels, voire parfois délaissées, sans réel processus de gestion ni gouvernance. Et lorsque, par ailleurs, les sources sont disparates (langues, hétérogénéité des bases, granularité, classifications différentes, taxonomie, etc.), les équipes achats perdent en visibilité et donc en fiabilité.

D'où vient cette prise de conscience ? Les années de crise et la globalisation de l'économie, en accentuant la pression ces dix dernières années, ont d'abord poussé les achats à s'intéresser davantage aux informations dont ils disposaient pour effectuer des analyses préalables à l'identification de leviers d'actions, et donc à la qualité des données sous-jacentes. Plusieurs autres facteurs expliquent aussi l'intérêt porté au sujet par les entreprises, comme la multiplication des sources, l'explosion des données non structurées, l'augmentation des échanges interentreprises. Ou encore les évolutions réglementaires telles que Reach, Sapin 2 ou le récent Règlement général sur la protection des données (RGPD).

Pour ajouter une dimension « qualité » aux dispositifs traditionnels de gestion des données, la première étape consiste à réaliser un audit. « *Le chantier, qui figure dans notre programme en 2020, consistera dans un premier temps à identifier les actions à mener sur nos données, et peut-être à mettre en place des « Data analysts » au service des acheteurs* », confirme Romain Sluga, chez Suez. En plus de recenser et évaluer les données produites par l'entreprise, ainsi que celles collectées à l'extérieur souvent de façon dispersée et sans règle, l'audit sert à mettre en évidence les principaux problèmes de qualité : erreurs de format (type de caractère, longueur de champ, etc.), données incomplètes, inexactes, manquantes, en double, etc. Il permet aussi d'identifier les causes à l'origine de ces aléas de qualité : problèmes liés à l'informatisation du système de gestion (erreurs de programmation, de migration, de conversion, etc.), humains (erreurs de saisie, de ventilation, d'extraction, de modification dans une base, etc.), organisationnels (introduction de données externes erronées, saisies multiples, absence de langage commun, etc.) ou liés aux sources de données qui manquent elles-mêmes parfois de fiabilité et de complétude.

L'audit réalisé, le traitement proprement dit de mise en qualité peut commencer, en trois temps : dédoublonnage, codification, consolidation. Pour supprimer les doublons, il est possible de combiner l'utilisation d'outils spécialisés, en interne, et de banque de données externes ou de plates-formes agrégeant des informations enrichies et mises à jour, à partir de différentes sources : sites internet, réseaux sociaux, Business networks, « data providers », etc. L'entreprise peut également recourir à un prestataire spécialisé dans ce type d'opération, sur site ou par envoi régulier des données sous forme brute. Son travail consiste à appliquer un mode de classification en s'appuyant généralement sur des taxonomies spécialisées telles Duns (données fournisseurs) ou des standards de type eCl@ss ou UNSPSC (données produits ou services), avec le niveau de finesse approprié en fonction des besoins des achats, et à détecter d'éventuelles anomalies.

Ces traitements peuvent aussi être l'occasion d'enrichir les données. En plus de remettre de la qualité dans les données administratives sur les fournisseurs, certains prestataires proposent d'ajouter des informations sur leur activité, leur actionnariat ou leur niveau de risque, en s'appuyant sur des bases d'entreprises tierces, à travers des partenariats. Il est également possible d'introduire des évaluations, basées sur un système de notation, et d'ajouter des commentaires pour enrichir et argumenter les notes attribuées. Sur ce marché, comme les autres, l'innovation est liée à l'arrivée des technologies d'intelligence artificielle (IA), pour prendre en charge les tâches élémentaires et récurrentes de mise en qualité ou détecter au plus tôt les dérives, et de blockchain. « *Nous nous intéressons à la blockchain, qui pourrait présenter de l'intérêt en matière de « sourcing alternatif », pour avoir accès à des informations fournisseurs de manière sécurisée, sur Internet et d'autres sources* », témoigne Sylvie Robin-Romet, chez Crédit agricole SA. « *Actuellement, la qualité des informations n'est pas un problème puisque nous passons par des prestataires spécialisés. Mais cela nous coûte cher : notre volume de données a été multiplié par 50 en quelques années, le prix aussi !* ».

Malgré les apports des dernières technologies, renforçant l'offre des éditeurs de solutions digitales et des prestataires spécialisés, l'ensemble du processus de gestion de la qualité des données ne pourra toutefois jamais être totalement automatisé. En particulier parce qu'à l'issue du projet de nettoyage et de mise sous contrôle, un dispositif de maintien en conditions opérationnelles doit être déployé et opéré dans la durée. Il est indispensable de mettre en place une organisation et une gouvernance permettant d'instaurer une démarche de contrôle et d'amélioration continue. Et de bien communiquer auprès de l'ensemble des parties prenantes, notamment pour que les investissements, les efforts et le temps consacrés à la mise en qualité des données soient reconnus comme utiles et générateurs de valeur.



Plus intéressant, la digitalisation devient un levier essentiel pour optimiser la collaboration entre les équipes achats et les autres acteurs impliqués dans le processus. Ce qui suppose de dématérialiser au maximum les documents échangés à toutes les étapes de la chaîne d'exécution, pour accélérer les interactions. « *La digitalisation est d'abord une question de dématérialisation et de continuité des opérations, en tout cas dans le cadre de nos systèmes digitaux de première génération* », estime même Sylvie Robin-Romet, directrice des achats groupe chez Crédit agricole SA, assurant que « le papier a aujourd'hui disparu aux achats du groupe ». Progressivement, cette dématérialisation totale de la chaîne Source-to-pay prend forme, en particulier dans les grandes entreprises qui disposent de moyens conséquents et ont souvent déjà mis en place la dématérialisation des factures. Mesurant les gains obtenus, la plupart d'entre elles étendent aujourd'hui leur démarche aux autres documents. Les entreprises plus modestes ne sont toutefois pas en reste, hésitant de moins en moins à se lancer, en commençant elles-aussi, dans la quasi-totalité des cas, par l'e-facturation.

Pourquoi commencer par les factures ? D'abord, parce que de nombreux exemplaires circulent encore au format papier, conduisant à des difficultés de traitement pour consolider les informations et optimiser le taux de réconciliation commande-réception-facture. La priorité donnée à la facture tient ensuite à son positionnement, à l'intersection des achats et de la finance, et à son rôle crucial comme pivot de la chaîne

de traitement. Nécessaire pour déclencher le règlement, la facture est un document clé dans le processus achats. Mal gérée, elle peut bloquer tout le cycle d'une relation commerciale. La dématérialisation démarre aussi le plus souvent par la facture parce que son format semi-structuré et la présence de mentions obligatoires, imposées par son caractère réglementaire et juridique, facilitent la mise en place d'un traitement automatisé. Enfin, les obligations réglementaires imposées dans le cadre des marchés publics ont accéléré le mouvement.

Selon plusieurs études, la dématérialisation des factures associée au règlement électronique permettrait de supprimer jusqu'à 70 %, voire 80 %, des coûts de traitement sur le processus facturation-paiement classique. Toutefois, les principaux gains ne sont pas uniquement liés à la suppression des documents papier, mais aussi à l'automatisation globale du processus. Du coup, pourquoi s'arrêter là ? En dématérialisant tous les documents de la chaîne achats-facturation-paiement, les gains peuvent en effet être décuplés. Les entreprises qui décident d'aller au-delà de la seule facture, étendent d'abord leur approche au processus d'e-procurement, en commençant par les demandes d'achats et les commandes, pour accélérer le circuit de validation et améliorer la fiabilité de la chaîne de traitement.

Dans le prolongement, les projets de dématérialisation incluent aussi, progressivement, les contrats auxquels se réfèrent les commandes. Alors que les négociations se font

Sylvie ROBIN-ROMET – CREDIT AGRICOLE SA



Sylvie Robin-Romet a rejoint le groupe Crédit Agricole SA en 2008, en tant que directrice générale adjointe en charge des activités France Partenariats, Courtage et Assurances de Crédit Agricole Consumer Finance, filiale de la banque, avant de devenir directrice générale adjointe de l'activité France puis d'être nommée **directrice des achats** du groupe en 2013. Son objectif était alors de créer une ligne métier achats, au service de l'ensemble des filiales, et d'en digitaliser les processus.

Auparavant, Sylvie Robin-Romet a été directrice de la centrale d'achats du parc Disneyland Paris, de 1990 à 2000, puis directrice de marché du groupe Printemps sur les secteurs maison et papeterie. Nommée Présidente de Kadéos en janvier 2004, elle a ensuite pris la direction générale adjointe d'Accor Services France et la direction générale de la société Accentiv/Kadéos. Sylvie Robin-Romet est diplômée de l'ESLSCA (option contrôle de gestion) et de la Chambre d'industrie et de commerce de Londres. Elle est titulaire d'un MBA de l'Université Disney (Essec) et d'un MBA de l'Université PPR (Insead).

Depuis 2015, Crédit agricole SA mène la mise en œuvre d'Ivalua sur la totalité du processus achats. Le déploiement de la solution sur une entité, pour la totalité des familles d'achats, a servi de pilote, avant une extension progressive. Avec une dizaine d'entités équipées aujourd'hui, le groupe vise une généralisation de l'outil, notamment au sein des 39 Caisses régionales avant la fin de 2020.

Montant des dépenses annuelles des achats, en 2018 (groupe Crédit agricole en France et à l'international) : 6,9 milliards d'euros

Effectif achats : 150 acheteurs

de plus en plus fréquemment en ligne, automatiser la gestion des contrats et éliminer totalement les versions papier représentent un enjeu majeur ainsi qu'un facteur clé de différenciation. Recourir à des contrats papier ne facilite pas l'intervention des différents services impliqués (achats, finance, marketing, juridique, logistique, etc.) et génère un risque accru. Par ailleurs, la capacité à piloter et à vérifier la réalisation des termes contractuels est rendue quasi-impossible lorsque le document est classé dans une armoire. Vient ensuite la dématérialisation des accusés de réception (commandes, livraisons, etc.) puis, en amont, celle des documents associés au processus de sourcing : demandes diverses (informations, devis, avoir, etc.), cahiers des charges, appels d'offres. En fait, il n'y a pas de limite, sachant toutefois que la dématérialisation globale doit être abordée en distinguant les documents entrants et sortants. La problématique est, en effet, différente selon le sens des flux, en termes de gestion des aspects probatoires et de la conservation notamment.

La maturité digitale des fournisseurs en question

Seulement, la dématérialisation des documents et l'automatisation des processus soulèvent une autre question : celle de l'enrôlement des partenaires, et de leur capacité à collaborer via des plates-formes numériques. Les entreprises, qui ont investi et continue d'investir massivement dans leurs systèmes d'information achats, ne pourront, en effet, atteindre leur objectifs seules. En interne, la collaboration digitale avec les prescripteurs/utilisateurs et les autres directions métiers (finance, logistique, juridique, qualité, etc.)

se met progressivement en place. En revanche, malgré les avantages évident (fiabilité, réactivité, productivité, rapidité de paiement, etc.) et « *alors que le marché promeut le concept d'entreprise étendue depuis 15 ou 20 ans, les fournisseurs avancent timidement dans cette direction* », note Marc Sauvage, et leur maturité digitale serait largement perfectible. De fait, dans une enquête réalisée en 2018 par Acxias auprès d'une cinquantaine de directeurs et responsables achats, plus de deux répondants sur cinq considéraient cette maturité comme « très faible » (4 %) ou « plutôt faible » (39 %). Et aucun ne la jugeait élevée. L'exemple de la Région Ile-de-France, qui travaille avec de nombreux mandataires, chargés de gérer les appels d'offres et l'exécution de travaux pour plusieurs centaines de millions d'euros de marchés, est éloquent. « *Dans le cadre de cette délégation, nous devrions avoir accès à leurs outils, et vice versa* », explique Marc Sauvage. « *Or, c'est loin d'être le cas* ».

Tout le monde ne partage toutefois pas ce constat. « *Dans notre contexte, la maturité digitale des fournisseurs est plutôt bonne* », estime ainsi Sylvie Robin-Romet, « *d'autant que la digitalisation de leurs processus commerciaux s'accélère, notamment sous la pression de l'Etat qui veut dématérialiser au maximum les échanges dans le cadre de la commande publique et impose même la transmission des factures au format numérique* ». En phase avec elle, Pascal Rostan, responsable des achats monde des SBU (Strategic business units) Energy distribution et UPS chez Legrand, précise cependant que « *cette maturité digitale est surtout d'un bon niveau chez les plus gros fournisseurs* ». Seulement, poursuit-il « *la digitalisation des échanges est intéressante lorsqu'il y a de la volumétrie, ce qui est surtout vrai avec les*

Pascal ROSTAN – LEGRAND



Entré chez Legrand en 1987, à la recherche et développement, après son diplôme d'ingénieur à l'Ensam, Pascal Rostan a fait toute sa carrière au sein du groupe spécialisé dans les infrastructures électriques et numériques du bâtiment, en s'intéressant très tôt aux problématiques achats. Après avoir occupé divers postes à responsabilité, il est depuis 2014 **responsable des achats monde des SBU (Strategic business units) Energy distribution et UPS.**

Début 2018, dans le cadre de sa démarche de consolidation et d'optimisation des coûts, Legrand a retenu la suite Advantage de Jaggaer comme socle de son système d'information achats sur le volet Source-to-contract. Il souhaitait en particulier structurer ses processus de consultation, de gestion de la relation fournisseurs (évaluation de la performance, contrôle des risques, etc.), de pilotage des contrats et d'analyse des dépenses. Le choix d'une solution complète doit éviter la redondance des outils et permettre de centraliser l'information achats sur une seule plate-forme, tout en partageant les meilleures pratiques. La fin du déploiement à tous les pays est prévu pour mi-2020. Sur le volet Procure-to-pay, chaque entité reste libre d'utiliser ses propres outils, avec comme seule obligation de restituer des données consolidables dans le système financier.

Montant annuel des achats : 2,8 milliards d'euros

Effectif achats : 380 acheteurs

petits partenaires. Or, la plupart d'entre eux n'ont ni l'envie, ni la capacité, ni les compétences pour se connecter aux systèmes de leurs clients ».

L'enquête révèle, par ailleurs, que les grandes étapes de la chaîne de traitement ne sont pas à mettre au même plan. Si le S2C et le volet « procurement » du P2P (commandes, catalogues, flux logistiques) recueillent le plus de réponses « très faible », ce sont aussi les segments où les fournisseurs semblent les plus impliqués : 4 % des répondants estiment en effet que la maturité digitale de leurs fournisseurs y est « plutôt élevée ». Il en va de même sur le volet « finance » du P2P, c'est-à-dire les flux transactionnels historiques de facturation et de paiement, qui recueille globalement les meilleures appréciations. Finalement, c'est en matière de gestion de la relation fournisseurs (informations, pilotage, performance) que le retard semble le plus important : plus de la moitié des répondants considèrent que la capacité d'interactions digitales des fournisseurs y est « plutôt faible » ou « très faible ». En fait, résume Marc Sauvage, « *lorsque des connexions sont mises en place, c'est le plus souvent sous la pression des donneurs d'ordres* ».

Une seconde enquête (*), lancée directement auprès des fournisseurs au début de 2019, toujours par Acxias, tempère ces résultats. Parmi la soixantaine de répondants, de toute taille, une très large majorité (voir schéma ci-contre/page XX) assurent échanger de manière électronique avec tout ou partie de leurs clients pour être consultés en RFI/RFQ (84 %), répondre aux appels d'offres (93 %) et surtout recevoir des commandes (95 %). L'utilisation de plateformes numériques pour le pilotage de la relation est aussi très répandue, qu'il s'agisse de participer à des enquêtes

d'évaluation (conformité, risque, performance, etc.) ou de gérer des plans de progrès. En revanche, cette autre enquête confirme le retard en matière de transmission électronique des informations sur l'entreprise (enregistrement ou mise à jour), et plus encore d'e-facturation malgré la palette de solutions disponibles et le contexte réglementaire favorable. Les fournisseurs les plus en avance procèdent par envoi d'un document signé électroniquement (PDF par exemple) ou d'un message structuré (type EDI ou XML), sinon par numérisation puis envoi de l'image de la facture ou par saisie en ligne sur un espace dédié. Plusieurs répondants recourraient aussi à une autre solution technique, assurant les contrôles liés à la « piste d'audit fiable ».

En fait, la situation est là-encore très hétérogène selon le secteur d'activité, le profil d'entreprise et les processus. « *Nous sommes dans une industrie très réglementée, qui laisse peu de marge de manœuvre et limite les interactions avec nos clients, avec lesquels la collaboration s'inscrit dans la durée* », témoigne Benoît Marcesche, digital officer à la DSI de Babb Co (Socomore), fournisseur de produits et matériels de contrôles non destructifs (200 clients pour 80 % des ventes, 8,2 millions d'euros de chiffre d'affaires). « *Du coup, sur le processus S2C, peu de nos clients nous demandent encore de nous connecter à leurs systèmes. Sur le P2P, hormis des flux EDI avec quelques gros clients, la collaboration digitale est également limitée. Mais nous sentons que les lignes bougent, avec le lancement de petits projets et diverses expérimentations* ». Plus volontariste et davantage en pointe de par sa dimension et son historique, Manutan, fournisseur d'équipements industriels et de bureau (plus de 500 contrats grands comptes, 750 millions d'euros de chiffre d'affaires groupe), n'en fait pas moins face aux

Romain SLUGA – SUEZ



Mitulaire d'un Master en gestion des affaires & achats de l'IAE Lyon et diplômé en management international à la Corvinus University of Budapest, Romain Sluga a débuté sa carrière chez Engie, comme acheteur de 2006 à 2012. Il a ensuite rejoint le groupe Suez où il occupe aujourd'hui le poste de **responsable des processus & outils achats groupe et des achats responsables**.

Equipé de SynerTrade depuis six ans, sur la chaîne Source-to-contract, pour disposer en priorité d'outils d'analyse des dépenses et de gestion des consultations, Suez a entamé en 2016 la mise en œuvre d'Ivalua sur le Procure-to-pay. La chaîne allant de la commande au paiement était déjà informatisée, mais avec de nombreuses solutions différentes (Oracle, SAP, Ariba, Basware, etc.) en

fonction des business units, des pays, etc. Après un pilote sur le siège, le déploiement d'une nouvelle instance d'Ivalua est en cours en Asie. Le reste du monde suivra, en terminant par le Royaume-Uni et la France à horizon 2022-2024.

Montant annuel des achats : 7,2 milliards d'euros

Effectif achats : plus de 500 acheteurs

mêmes problèmes. « *Même si l'ensemble des échanges avec nos clients sont concernés par la digitalisation, les flux Source-to-contract sont moins prioritaires, puisque les négociations et la formalisation de contrats sont des opérations moins fréquentes* », reconnaît Julie Dang Tran, directrice générale de l'enseigne en France. « *La digitalisation des interactions ne semble pas non plus être la préoccupation de nos interlocuteurs traditionnels, les acheteurs et les décideurs achats, même si certains commencent toutefois à prendre la mesure des enjeux* ».

Les approvisionneurs et les financiers du groupe seraient beaucoup plus moteurs, expliquant l'accélération actuelle sur les flux Procure-to-pay, pour notamment digitaliser l'ensemble du traitement des factures. « *A travers notre plateforme web, lancée en 2000 et qui était alors pionnière sur le marché BtoB, nous sommes aujourd'hui capables de nous connecter aux places de marché ou aux solutions digitales achats de nos clients* », poursuit Julie Dang Tran. « *Grâce aux interfaces de type API que nous avons développées et aux ressources internes dont nous disposons, cela ne nécessite plus aucun effort* ». Pour progresser et se préparer au développement des interactions électroniques avec ses clients, Babb Co aurait aussi choisi cette voie. « *Nous travaillons à la mise en place d'un site d'e-commerce, qui nous permettra de tester le marché, et à la construction de référentiels harmonisés autour de nos produits* », explique Benoît Marcesche. « *Nous réfléchissons aussi à la connexion de notre ERP à certaines plates-formes sectorielles, comme AirSupply pour les échanges avec nos clients de l'aéronautique* ».

Intelligence artificielle et automatisation robotisée

Pour digitaliser l'ensemble des interactions, la multiplicité des clients, qui utilisent différents systèmes et travaillent dans des formats variés, peut constituer une difficulté pour les fournisseurs, surtout pour une PME ou ETI qui ne dispose pas de ressources illimitées. « *Nous devrions probablement être davantage proactifs, en donnant priorité à nos clients les plus stratégiques ou les plus importants, en fréquence de transactions ou de volume d'affaires. Mais le manque d'harmonisation et d'interopérabilité des outils nous permet encore difficilement d'être bien connecté à nos clients* », explique Benoît Marcesche, estimant que « *pour simplifier les choses, l'avenir passera par des plates-formes intermédiaires et interconnectées* ». Les donneurs d'ordres recon-

LES QUATRE PILIERS DU SI ACHATS

Source-to-contract – Centré sur le cœur de métier de l'acheteur, cet ensemble fonctionnel facilite d'abord l'identification et la qualification de nouveaux fournisseurs, pour construire ou enrichir le portefeuille existant. Il aide ensuite à sélectionner les meilleurs candidats par rapport à un besoin, en fonction d'un cahier des charges, puis de mener une consultation et des négociations. En bout de chaîne, une gestion des contrats permet d'accélérer et de sécuriser le processus de contractualisation, de la rédaction à la conservation, avec d'éventuels mécanismes de suivi et d'alerte.

Procure-to-pay – Cette chaîne d'exécution dédiée aux opérations transactionnelles d'approvisionnement permet, à partir des contrats et des catalogues, sur la base des demandes d'achats, de déclencher les commandes en accélérant les étapes de validation. Elle prend en charge la gestion des réceptions et des stocks, puis les traitements de facturation. En lien avec la finance, ces outils incluent aussi des fonctionnalités de « Supply chain financing » pour optimiser le cycle de paiement et monétiser les délais.

Gestion de la relation fournisseurs – D'abord en charge du référencement et de l'administration des fournisseurs, en centralisant et structurant les informations issues de multiples sources internes et externes, cette partie sert à gérer l'ensemble des interactions, à toutes les étapes du processus achats. Elle facilite aussi la gestion de la performance et des risques. Un portail permet généralement aux fournisseurs d'effectuer un suivi, voire d'alimenter le système sous le contrôle des équipes achats.

Pilotage de la fonction – Volet stratégique, le management et le pilotage des achats vise en premier lieu à structurer l'organisation et les processus autour de référentiels communs et de bonnes pratiques. Une fois ces fondations établies, l'analyse des dépenses et de la performance des équipes permet de définir la stratégie et d'identifier les pistes d'optimisation potentielles. L'utilisation d'outils de gestion collaboratifs facilite enfin la formalisation et le suivi des plans d'actions achats.



naissent aussi la difficulté. Certes, le principal frein demeure la résistance au changement, lié à un problème de culture d'entreprise vis-à-vis de l'importance du digital, encore souvent vécu comme une contrainte. Mais « *au-delà du manque de volontarisme, les fournisseurs font aussi face à autant de systèmes qu'ils ont de clients* », explique Marc Sauvage. « *Et s'y connecter suppose parfois un investissement conséquent alors que les programmes d'achat ne sont pas éternels* ». Ce que confirme Romain Sluga, responsable des processus & outils achats groupe et des achats responsables chez Suez : « *S'il peut y avoir des blocages techniques, financiers ou psychologiques, notamment chez les plus petits, le nombre de clients, et donc de solutions différentes, avec lesquels les fournisseurs doivent se connecter constitue aussi un frein* ».

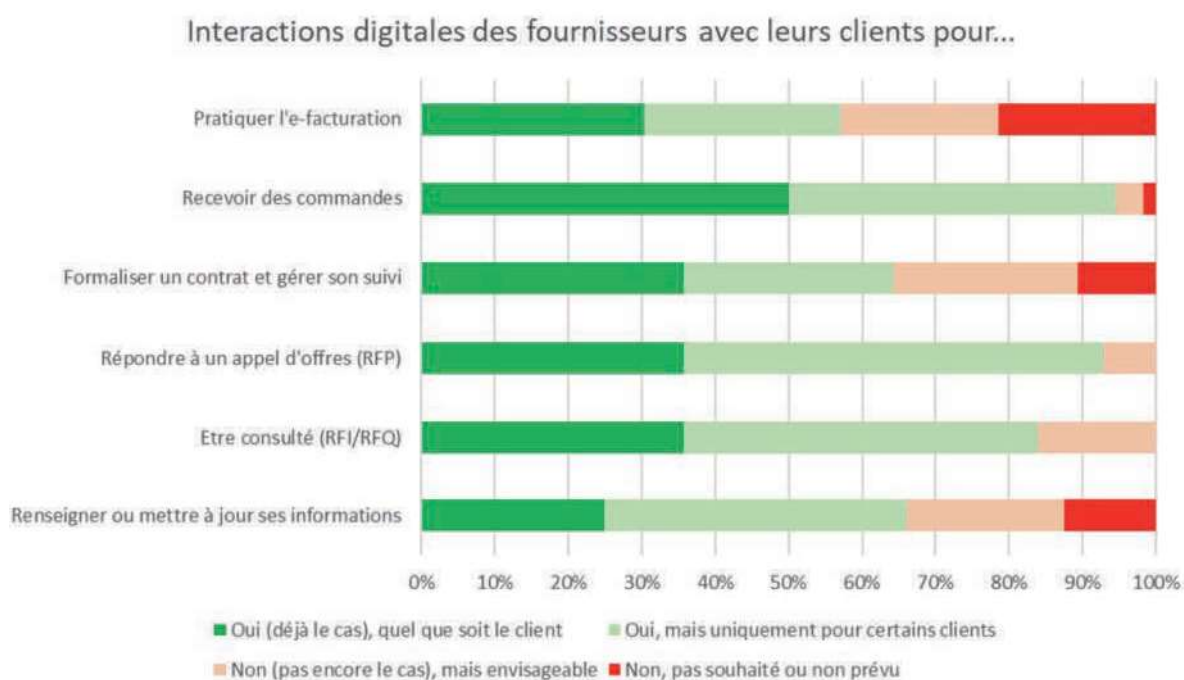
Pour favoriser les interactions digitales, au-delà d'un nécessaire accompagnement des fournisseurs pour leur expliquer les avantages, le marché des solutions digitales cherche donc à s'adapter. Seuls les éditeurs disposant d'une offre de connectivité, autour d'une plate-forme mutualisée de type « Business network », pourront s'imposer. « *L'implication croissante des fournisseurs montre l'intérêt des plates-formes transverses, comme les Business networks d'Ariba, Basware ou Proactis, qui limitent l'investissement, le choc*

culturel, la formation », analyse Pascal Rostan. Sur un plan opérationnel, ces « réseaux Business-to-Business » facilitent en premier lieu la mise en relation dans le cadre des consultations, offrent des solutions de gestion collaborative des contenus (documents de référence, contrats, catalogues, etc.) et automatisent en aval les flux sur la chaîne allant de la commande au paiement, notamment pour la facturation électronique. Ils peuvent aussi offrir des espaces de travail partagés, voire des outils participatifs (blogs, réseaux sociaux, etc.).

L'autre valeur ajoutée des Business networks réside dans la mise à disposition d'une base de données d'entreprises, mutualisée pour tous les utilisateurs, qui évite aux fournisseurs de se connecter à de multiples systèmes pour s'enregistrer ou mettre à jour leurs informations. Sur ce terrain, en attendant qu'un opérateur émerge, avec l'offre la plus complète et la meilleure expérience utilisateurs, les banques de données externes (Altares, BvD Electronic publishing, Ellisphere, Docapost, Infogreffe, Pouey International, Tessi, etc.) ou des plates-formes agrégeant des informations enrichies et mises à jour, à partir de différentes sources, surfent sur l'hétérogénéité. Sur le marché des éditeurs de solutions digitales achats, y compris les opérateurs de Business network, l'interopérabilité reste un vœu pieux. « *Il*

Résultats intermédiaires, Baromètre de la Maturité Digitale des Fournisseurs, Acxias 2019)

Niveau de digitalisation des interactions avec les clients donneurs d'ordres sur les principaux flux



manque des offres proposant une couche intermédiaire pour se connecter à différentes plates-formes », confirme Julie Dang Tran, indiquant que « Manutan travaille dans ce sens avec certains éditeurs, par exemple pour proposer une interface web facilitant la comparaison entre des articles avant d'orienter l'utilisateur vers les catalogues ».

Pour l'heure, les développements et les roadmaps des éditeurs spécialisés demeurent focalisés sur les nouveaux axes d'actions stratégiques des achats, recentrés sur la gestion du risque et l'optimisation de l'efficacité opérationnelle. Ils mettent également l'accent sur les catalogues, avec des outils simplifiant les manipulations et des interfaces optimisées, et sur la gestion des contrats, enrichie de fonctionnalités avancées de suivi du « cycle de vie » et de contrôle de conformité. La mise à disposition d'outils décisionnels de plus en plus perfectionnés est une autre tendance, avec l'intégration progressive des problématiques de gestion de qualité (voir encadré ci-contre/page XX) et des grands volumes de données. La technologie Big data facilite ainsi l'exploitation combinée des informations déjà détenues par l'entreprise, sous forme plus ou moins structurée, et celles venant de multiples sources externes, dans des formats divers et variés. Cela, de façon extrêmement rapide, en s'approchant de traitements en temps réel. Aux achats, qu'il s'agisse d'analyser plus précisément les dépenses, d'affiner le sourcing, de renforcer le pilotage de la performance, d'optimiser la relation fournisseurs, les domaines d'application sont nombreux.

Mais les dernières innovations tiennent surtout à l'arrivée de l'Intelligence artificielle (IA) et de la « Robotic process automation » (RPA). « Par leur potentiel, ces technologies deviennent incontournables », considère Marc Sauvage. De poursuivre : « Les organisations achats comme les éditeurs doivent se positionner, au moins s'y intéresser, au risque de prendre un retard qui pourrait être rédhibitoire par la suite ». Si les techniques sous-jacentes à l'intelligence artificielle existent depuis une quarantaine d'années, les progrès des algorithmes, notamment dans le domaine de l'apprentissage profond (Deep learning), conjugués à l'augmentation de la puissance machine et à l'accroissement exponentiel des données disponibles, ouvrent de nouvelles perspectives. S'inspirant des géants du web, notamment les Gafa (Google, Amazon, Facebook, Apple), qui ont utilisé l'IA avec succès pour améliorer le niveau de service de leurs solutions et surtout in fine leur ciblage commercial, de nombreux professionnels des achats ont compris rapidement que leur domaine d'activité pouvait également en tirer parti.

En effet, si l'IA est capable d'analyser et d'anticiper le comportement d'un internaute et d'en déduire ses intérêts, elle peut également extraire des informations pertinentes parmi une masse volumineuse de données, par exemple en « crawlant » le web à la recherche d'informations fournisseurs couplées à certains mots clés, identifier les pistes d'optimisation prioritaires en analysant les dépenses, aider à classer des informations hétérogènes et volumineuses, extraire et structurer des informations dans des documents ou bases non

Céline FAIVRE – REGION BRETAGNE



En plus de sa fonction de **directrice des affaires juridiques et de la commande publique** de la Région Bretagne, Céline Faivre occupe celle de déléguée aux stratégies numériques (Chief digital officer), depuis fin 2017. Auparavant, elle a notamment travaillé pendant douze ans au Syndicat mixte Mégalis Bretagne, comme secrétaire générale puis directrice générale, et a été formatrice et chargée de cours dans différents organismes. Fondatrice de l'association Breizh Small Business Act, elle est une experte de la digitalisation du secteur public puisqu'elle a piloté le Programme de développement concerté de l'administration numérique territoriale (DcANT) de 2014 à 2016 pour le compte de la Dinsic de l'Etat. Céline Faivre est titulaire d'un DESS en Droit et Gestion des

services publics industriels et commerciaux (université de La Rochelle) et d'un Master 2 en Droit du numérique (université Panthéon Sorbonne, Paris 1).

La Région Bretagne, qui affiche un budget de 1,55 milliard d'euros en 2019, a adopté son schéma des achats économiquement responsables, faisant des achats une fonction pivot et transverse au sein de la collectivité. Ce schéma est organisé autour de 4 chantiers : améliorer l'accès des opérateurs à la commande publique, promouvoir des relations contractuelles équilibrées, mettre en œuvre une responsabilité sociale et sociétale, contribuer à la transition écologique, énergétique et numérique.

Montant annuel des achats : 200 millions d'euros (montant moyen, hors taxes)

Effectif achats : environ 50 acheteurs

structurés (PDF contrats, images de factures), etc. « *En nous appuyant sur l'IA, nous cherchons à identifier les points communs sur les contrats par apprentissage, pour automatiser certains aspects du processus* », témoigne Sylvie Robin-Romet. « *Nous aimerions aussi automatiser la gestion des grilles de pondération, lors du dépouillement des réponses aux appels, afin de surveiller certains critères importants* ». Selon Pascal Rostan, « *l'intelligence artificielle sera d'autant plus performante que les volumes seront importants, ce qui suppose de rapprocher un maximum de données* ». Connecter les bases achats et ventes, pour rapprocher des informations qui ne se croisent pas naturellement, est un besoin identifié chez Legrand pour mesurer, par exemple, le risque fournisseur à la lumière du risque business associé. « *Nous travaillons aussi sur des simulations d'impact des évolutions de nos prix d'achat par marché et zone géographique pour fournir régulièrement à nos directions financière et commerciale une évaluation concrète de nos variations de coût à court et moyen terme pour ajuster, par exemple, nos stratégies commerciales en conséquence* », poursuit-il.

Du côté des éditeurs, en attendant le lancement à grande échelle de fonctionnalités métiers « augmentées », c'est sur un créneau bien particulier que se concentrent aujourd'hui leurs travaux et nouveautés en matière d'IA : les chatbots. Il faut dire que l'intérêt des entreprises pour ces « robots conversationnels », qui répondent à des questions préalablement identifiées à travers des mécanismes de traitement du langage naturel, en fonction de l'analyse des demandes basiques les plus fréquentes, s'est renforcé ces dernières années, principalement en raison de leur intégration aux applications sur smartphone. Sans doute, aussi, parce que les Gafa se sont rapidement positionnés sur ce terrain, avec leurs propres solutions. Encore au stade du développement ou du co-développement dans la plupart des cas, plusieurs éditeurs (SynerTrade, Tradeshift) mentionnent déjà la mise en place de ces agents conversationnels : en premier lieu pour offrir une assistance dans l'utilisation de la solution, mais aussi pour apporter des réponses aux questions que peuvent se poser les acheteurs dans leurs missions au quotidien, exprimée en langage naturel, et ainsi les aider à retrouver une commande passée, à savoir si un budget a été

NIVEAU DE DIGITALISATION DES ORGANISATIONS ACHATS

Marc SAUVAGE – REGION ILE-DE-FRANCE & CNA

« *La digitalisation n'est que le prolongement du mouvement d'informatisation et d'automatisation des années 1990 et 2000, mais dans un cadre plus global et en intégrant des technologies de rupture. A trois niveaux : au niveau de l'organisation achats elle-même, au niveau de la collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise, au niveau des échanges avec les partenaires externes en commençant par les fournisseurs. Aujourd'hui, le déploiement des solutions digitales aux achats est très inégal, disparate : surtout dans les grands groupes ou les organisations achats les plus matures, très parcellaire sur la chaîne d'exécution, et limité en termes de couverture géographique et de catégories concernées. La marge de progrès reste importante. Les outils sont encore perçus comme une contrainte par les équipes. Comme dans tout projet informatique, l'aspect psychologique est important, notamment vis-à-vis de l'effort à fournir au moment du déploiement d'une solution, pour se l'approprier et changer les habitudes. Cet effort est pourtant accepté dans le quotidien, dans l'utilisation des nouveaux outils d'e-commerce notamment* ».

Sylvie ROBIN-ROMET – CREDIT AGRICOLE SA

« *Dans le secteur de la banque-assurance, où les achats sont d'abord un centre de coût, le mouvement de digitalisation est plus récent que dans les grands groupes industriels, pionniers dans la professionnalisation de la fonction et l'informatisation de ses processus. La digitalisation est d'abord une question de dématérialisation et de continuité des opérations, en tout cas dans le cadre des systèmes digitaux de première génération. Chez Crédit agricole SA, pour passer au zéro papier, avec comme objectif de couvrir 100 % des achats sans augmenter les effectifs, nous avons choisi de digitaliser l'ensemble de la chaîne achats, la totalité du processus source-to-pay. Nous avons déjà des outils, mais qui traitaient chacun quelques étapes du processus, avec des ruptures dans la chaîne de traitement. Par ailleurs, jusqu'à récemment, ce sont les outils que nous adaptions à nos pratiques, ce qui entraînait des problèmes lors des évolutions. Aujourd'hui, avec la nouvelle version de notre solution, nous avons adopté une approche inverse* ».

consommé, à connaître le statut d'une facture, etc. Ces chatbots achats reposent encore souvent sur des échanges par écrit. Mais la transition vers le vocal va inéluctablement s'imposer.

Moins intelligente, et parfois considérée comme une étape intermédiaire préalable à la mise en place de l'IA, la technologie de RPA vise un autre objectif : répliquer des actions jusqu'alors réalisées par un opérateur humain à travers l'interface d'une application informatique, de façon répétée et totalement autonome. Sa mise en œuvre consiste à automatiser un processus métier via un logiciel spécialisé (Automation AnyWhere, Blue Prism, UiPath, SAP Contextor, etc.), capable de suivre un schéma logique représentant graphiquement la chaîne d'exécution. En délestant les équipes achats d'un certain nombre d'opérations fastidieuses et chronophages, la RPA permet aux acheteurs de se concentrer sur les dossiers complexes ou sur les exceptions, et de passer davantage de temps dans la collaboration avec les clients internes et les fournisseurs, ainsi que dans le pilotage de projets d'optimisation achats.

Sur le périmètre des achats et des fonctions connexes, trois domaines sont concernés en priorité. Celui directement dévolu aux acheteurs, d'abord, pour vérifier la réception des documents dans un dossier d'appel d'offres ou contrôler les données, par exemple dans le cadre de l'analyse des dépenses ou du référencement d'un fournisseur. La RPA peut aussi aider les équipes à récolter des données pour la compréhension du marché et à compléter des contrats automatiquement à partir de modèles et des offres reçues. Deuxième domaine concerné : les approvisionnements et la chaîne logistique, par exemple pour la création et l'envoi des bons de commandes en fonction des niveaux de stocks et des tendances de consommation. Enfin, elle peut automatiser de nombreuses opérations dans le domaine de la finance et de la comptabilité fournisseurs, en particulier pour le traitement des factures : relance des demandes d'approbations, réponse aux questions des fournisseurs sur les paiements manquants, recherche de factures non parvenues, etc.

Dans cette mouvance générale, par sa transversalité et son rôle central, la fonction achats doit aussi être capable

Pascal ROSTAN – LEGRAND

« En matière de digitalisation des achats, chaque entreprise est un cas particulier, par sa taille, son secteur, l'historique de son système d'information. Ainsi, Legrand était l'un des rares groupes du CAC 40 à ne pas être équipé d'un outil métier, attendant une maturité satisfaisante de son organisation pour bénéficier des leviers apportés par ce type de solution. Il faut aussi distinguer les deux grands volets du processus. D'une part, le Procure-to-pay, où les entreprises ne sont pas encore si bien équipées. D'autre part, le Source-to-contract, où beaucoup de projets ont été menés, mais avec des systèmes moins aptes à répondre aux nouveaux besoins, par exemple en matière de gestion des risques et de pilotage de la performance financière de la fonction. Pour adresser la complexité, les achats ont besoin de plus en plus d'outils, plus puissants. Les nouveaux enjeux et les volumes de données à traiter sont tels que le tableur et la messagerie, et même les outils spécialisés de première génération, ne sont plus suffisants. Nous sommes engagés dans une course contre la montre ».

Romain SLUGA – SUEZ

« Même si le contexte a évolué, avec la mondialisation des échanges et le développement d'une économie collaborative, ainsi que l'arrivée des technologies disruptives, la digitalisation répond aux mêmes problématiques que l'informatisation. Aujourd'hui, le niveau d'équipement des directions achats en solutions digitales diffère selon les secteurs d'activité et les profils d'entreprises. Mais, de façon générale, elles sont relativement bien outillées. La première vague a consisté à informatiser les processus transactionnels, dans une approche « paperless », en s'appuyant sur les ERP et les premières solutions spécialisées, puis la couche métier. Chez Suez, la digitalisation est devenue une des priorités, pour automatiser les demandes, les commandes, les paiements, etc. mais surtout pour décupler la valeur ajoutée des acheteurs. Désormais, les projets des entreprises se concentrent sur la modernisation des solutions installées et sur la robotisation ».

Céline FAIVRE – REGION BRETAGNE

« Plutôt que d'informatisation, je préfère parler de digitalisation de la fonction achats, ce qui implique de repenser les acheteurs publics comme des opérateurs économiques. Dans l'administration, nous sommes très peu avancés. Nous avons uniquement investi sur la dématérialisation de la passation des contrats publics, lesquels repose sur une réglementation relativement contraignante. Cette évolution s'est opérée avec difficulté parce que nous n'avons pas réussi à reconsidérer nos processus et que nous sommes aussi fortement dépendants des éditeurs métiers. Pour autant, le numérique n'est pas une fin en soi. En plus d'automatiser les opérations, il doit permettre reconsidérer l'acte d'achat de bout en bout, depuis la survenance du besoin jusqu'à l'attribution et l'exécution du contrat, de repenser le rapprochement de l'offre et de la demande, d'organiser l'interaction permanente entre les acteurs d'un écosystème. La digitalisation doit surtout contribuer à la transformation de nos administrations et donc de nos fonctions ».

d'accompagner le mouvement de transformation digitale de manière globale dans l'entreprise. Cela suppose que les équipes se mettent davantage en veille sur l'innovation et évoluent en même temps que leurs interlocuteurs, pour rester à niveau et être capable d'apporter de la valeur supplémentaire à tous les niveaux de l'organisation. Ce nouvel enjeu suppose aussi d'apprendre à collaborer avec les start-up digitales, principales pourvoyeuses de nouveautés, y compris en matière de solution achats. Un vrai défi ! « Avec les start-up, qui ont encore des difficultés pour travailler avec les achats, nous nous contentons pour l'instant d'alimenter une base de données répertoriant les solutions innovantes, accessible à l'ensemble du groupe », explique Sylvie Robin-Romet. « Nous demandons aussi aux métiers de nous associer à leur démarche de digitalisation, pour nous permettre de communiquer et de diffuser les bonnes idées en interne ». En fait, poursuit-elle, « l'acheteur n'a plus seulement la fonction d'acheter. Sa

nouvelle vocation : être un « business partner & developer » pour ses clients internes et fournisseurs ». La digitalisation conduirait-elle la fonction à se transformer ? « Si le métier est en train d'évoluer, l'acheteur existera toujours », assure Romain Sluga. « Il sera simplement de moins en moins focalisé sur les fondamentaux, de moins en moins en charge de tâches administratives ». Incontestablement, portée par la digitalisation et un positionnement au plus près de la direction générale, la fonction achats évolue, aujourd'hui, vers des missions à plus forte valeur ajoutée, devenant plus stratège et influenceuse. ■

(*) Etude portant sur les 16 principaux flux d'échange et les solutions digitales privilégiées pour les interactions achats-fournisseurs. Les résultats détaillés feront l'objet d'une synthèse et d'une présentation par les équipes d'Acxias.

PROPOSITION DES EDITEURS DE SOLUTIONS DIGITALES ACHATS

Marc SAUVAGE – REGION ILE-DE-FRANCE & CNA

« Au-delà des outils venus automatiser des processus existants, d'abord sur la chaîne transactionnelle, les éditeurs ont pris la mesure des nouveaux enjeux. Sur certains marchés, la marge de progrès reste toutefois importante, par exemple dans le secteur public où les solutions digitales doivent être capables de se connecter à des plates-formes connexes et respecter scrupuleusement le cadre réglementaire. Les bénéfices tiennent d'abord à une plus grande efficacité, à toutes les étapes du processus, et à davantage de sécurité en termes de respects des règles, de traçabilité des processus, de maîtrise des risques, etc. C'est aussi une opportunité de recentrage de la fonction achats sur les missions qui constituent sa réelle valeur ajoutée. D'ailleurs, la robotisation des processus aval, transactionnels et très répétitifs, va être contributive, pour permettre aux équipes de se concentrer sur l'amont et leur vrai métier ».

Sylvie ROBIN-ROMET – CREDIT AGRICOLE SA

« Les éditeurs ont compris les nouvelles attentes des achats, mais ont encore des améliorations à porter à leur solution. En matière d'ergonomie, malgré les gros progrès de ces dernières années, il reste beaucoup à faire afin de faciliter les déploiements et la conduite du changement. La problématique concerne moins les acheteurs que les utilisateurs occasionnels : l'ergonomie fait accepter la contrainte des processus. Les API sont un autre point faible des solutions du marché, pour faciliter la connexion à des plates-formes connexes, notamment les marketplaces. En termes d'objectifs, nous voulions chez Crédit agricole SA un SI achats permettant de connaître et maîtriser les dépenses (définition d'une stratégie, mutualisation, etc.), de professionnaliser et sécuriser le processus, d'assurer la conformité réglementaire. Entre autres critères, nous nous sommes orientés vers un outil spécialisé achats agile et indépendant, avec une roadmap ambitieuse ».

Les étapes clés pour réussir son projet

Identifier les priorités. Quantifier les charges de travail et recentrer les acheteurs sur les missions à forte valeur ajoutée, pour identifier les tâches à digitaliser.

Cadrer et valider le projet. Réaliser un « Business case » (points à améliorer, résultats attendus, investissement, etc.) et définir les indicateurs clés du projet.

Etablir un cahier des charges. Préciser les besoins et les processus adressés, ainsi que les priorités fonctionnelles, en n'hésitant pas à faire appel à un cabinet spécialisé.

Evaluer le marché. Répertorier les solutions digitales candidates et réaliser un benchmark des projets menés par d'autres entreprises, dans un contexte similaire.

Sélectionner une solution : choisir l'outil le plus adapté, en fonction de la couverture fonctionnelle et des coûts, mais aussi de l'ergonomie et du profil de l'éditeur.

Préparer et mener le projet. Définir le planning et affecter les ressources (équipe, budget), puis déployer la solution, en soignant l'intégration : workflows, interfaces, etc.

Définir une gouvernance des données. Après avoir structuré les référentiels métier, organiser la gestion de la qualité des données (fiabilité, complétude, etc.) dans la durée.

Connecter l'écosystème. Organiser les interactions digitales en interne et avec les partenaires extérieurs, notamment pour faciliter la collaboration avec les fournisseurs.

Accompagner les utilisateurs. Communiquer sur la solution digitale (choix, objectifs, fonctionnement, etc.) et assister les utilisateurs dans la prise en main.

Anticiper les évolutions. Prévoir les améliorations fonctionnelles et techniques, notamment en testant et en intégrant les technologies « disruptives » (IA, RPA, etc.).

Pascal ROSTAN – LEGRAND

« Les roadmaps des éditeurs de solutions digitales achats vont dans le bon sens, avec déjà de gros efforts pour améliorer l'ergonomie et intégrer la mobilité. Les achats veulent désormais des fonctions analytiques poussées, exploitant les technologies cognitives, qui supposent par ailleurs des outils de gestion de la qualité des données. Les éditeurs survendent quelque peu les capacités de leurs outils dans ce domaine, mais les choses avancent. La collaboration devient aussi déterminante. Notre nouvelle plate-forme permettra aux autres directions d'accéder à certains modules. Elle doit aussi contribuer à l'instauration d'une relation de partenariat durable entre le groupe et ses principaux fournisseurs, en leur permettant de s'enregistrer, de mettre à jour leurs données, de participer aux consultations, d'accéder à leurs contrats ou de s'impliquer dans l'évaluation de leur performance ».

Romain SLUGA – SUEZ

« Les éditeurs historiques ont pris la mesure des nouveaux enjeux, que leurs roadmaps semblent avoir intégrés. Mais ils doivent prendre garde aux nombreuses start-up qui se positionnent sur des niches (sourcing, gestion de la performance, pilotage des dépenses, etc.), en exploitant les dernières technologies, et pourraient les concurrencer. Dans cette mouvance, une nouvelle galaxie de solutions digitales est en train d'apparaître, qui amène à faire des choix. Mon rôle est d'aider la directrice des achats, ainsi que ses relais dans les business units, à comprendre les nouveaux enjeux de la digitalisation et à faire les bons choix. Je m'appuie pour cela sur un réseau interne d'experts digital achats et du benchmark auprès de mes pairs, pour définir une « digital roadmap » sur les couches classiques du SI achats et mener des projets expérimentaux ».

Céline FAIVRE – REGION BRETAGNE

« Les éditeurs et les solutions ne me semblent pas suffisamment à la hauteur, en tout cas pour ceux qui adressent le secteur public, même si certains spécialistes commencent à émerger pour proposer des solutions de sourcing par exemple. C'est une réelle proposition de valeur que mérite la fonction, pour nous permettre de piloter nos politiques d'achat grâce à la donnée et d'organiser la relation contractuelle pour mieux investir l'exécution du contrat. Les données de la commande publique sont encore insuffisamment exploitées, qu'il s'agisse des intentions d'achat ou des achats exécutés. A l'échelle régionale comme nationale, une nouvelle approche permettrait de faciliter la mise en relation des fournisseurs avec les acheteurs, de contribuer à la concurrence et de faciliter l'arrivée de nouveaux entrants, de contribuer à l'innovation. De même, la collecte automatisée des données en temps réel permettrait un meilleur pilotage de nos politiques d'achat et cela en toute transparence ».