



Optimisation du sourcing pour les marchés dynamiques

Sommaire

Synthèse : le rôle critique du sourcing en période d'instabilité	3
Marchés : défis et opportunités	4
Sourcing efficace et collaboratif, un impératif pour les marchés dynamiques	5
Le sourcing stratégique, un facteur d'efficacité et de collaboration	7
Un levier de valeur exploité par de nombreuses entreprises	9
Le sourcing stratégique au service de la création de valeur	10
Conclusion	11

Synthèse :

le rôle critique du sourcing en période d'instabilité

Pour les professionnels du sourcing et de la supply chain, les leviers de création de valeur changent au fil du temps. Auparavant, toutes les attentions se tournaient sur la sécurisation des coûts les plus bas, souvent par le biais de négociations et d'approches « gagnant-perdant ». Cela se traduit souvent par une baisse des coûts d'acquisition, mais peut également entraîner d'autres problèmes qui, en fin de compte, ont une incidence sur les performances de l'entreprise. Les responsables du sourcing et de la supply chain s'intéressent aujourd'hui à une approche plus holistique, où les coûts ne sont qu'un facteur de décision parmi tant d'autres.

Dans le contexte récent d'incertitude, la valeur est une question de perspective, de nombreuses entreprises cherchant en effet à trouver un équilibre entre initiatives de réduction des coûts, continuité des activités et résilience. Un objectif toujours plus difficile à atteindre à l'heure de l'inflation, des risques liés à l'approvisionnement, des fluctuations de la demande et des contraintes en termes de capacités.

Tandis que naviguer à travers ces différents défis n'est pas chose aisée, les responsables du sourcing sont invités à identifier de nouvelles sources de valeur au sein d'un environnement en mutation rapide, en tirant parti des évolutions et opportunités du marché pour collaborer plus efficacement avec leurs fournisseurs.

C'est ici que devient indispensable la mise en place d'une approche efficace et collaborative en matière de sourcing, une approche s'appuyant sur des technologies et pratiques plus dynamiques dans le but de créer de nouvelles sources de valeur et de renforcer la résilience en période d'instabilité. En encourageant la collaboration et l'efficacité, les entreprises peuvent bénéficier des avantages suivants :

- **Saisir les opportunités qui se présentent à elles et obtenir plus rapidement ce dont elles ont besoin.** Dès les tarifs d'expédition commencent à chuter, ou que le coût des matières premières diminue, vous êtes en mesure de tirer avantage de ces opportunités avant que cela ne soit trop tard.
- **Identifier des scénarios optimisés pour la collaboration avec les fournisseurs.** Si vous parvenez à collaborer plus étroitement avec vos fournisseurs, vous deviendrez de véritables partenaires et donnerez l'opportunité à vos fournisseurs de proposer des solutions créatives, pour des situations gagnant-gagnant en toutes circonstances.
- **Aligner les processus de sourcing pour encourager la prise de décisions et l'exécution.** Vous pouvez garantir la stabilité des approvisionnements, évaluer les fournisseurs à risque, réduire le temps nécessaire à l'identification des fournisseurs les plus compétents, attribuer des contrats et bien plus encore, le tout vous permettant de prendre des décisions plus rapidement tout en protégeant vos activités et vos résultats financiers. C'est lorsque ces processus sont unifiés et rationalisés que les entreprises créent le plus de valeur.

Pour créer une valeur significative au sein de cette nouvelle normalité, l'équipe de sourcing devra non seulement gérer au plus tôt les préoccupations actuelles, mais également se focaliser sur la mise en place de capacités avancées et pérennes pouvant être à l'avenir intégrées au modèle opérationnel de l'entreprise.

Poursuivez votre lecture pour en savoir plus sur le sourcing stratégique, collaboratif et efficace, ainsi que sur la façon dont il peut aider votre entreprise à survivre à l'instabilité pour en ressortir plus forte.

Marchés : défis et opportunités

Face à l'incertitude et à l'instabilité des coûts, les responsables du sourcing doivent gagner en agilité afin d'optimiser les coûts des matières premières, de garantir la continuité des approvisionnements et de créer de la résilience en période de volatilité.

Les défis sont ici nombreux, certains étant plus urgents que d'autres :



Structure des coûts

Les entreprises doivent gérer les fluctuations imprévisibles des coûts, du transport aux matières premières en passant par le personnel en entrepôt. Il se peut que les professionnels du sourcing aient été confrontés à un choix : opter pour un sourcing de biens et services à des tarifs plus élevés ou risquer de faire face à des manques. Les supply chains sont alors réévaluées, ce qui fait peser encore davantage de pression sur les équipes de sourcing et de gestion des achats.



Risques géopolitiques

L'invasion de l'Ukraine par la Russie n'est que l'un des exemples qui témoignent de l'augmentation des risques géopolitiques. L'évolution de l'environnement politique à travers la planète engendre des incertitudes et des risques géopolitiques que le monde n'a pas connus depuis plusieurs dizaines d'années. Ces risques pourraient s'accompagner d'importantes conséquences économiques et pourraient potentiellement restreindre l'accès à des matières premières et biens vitaux.



Capacité

Logistique

Tous les modes de transport sont concernés. Des ports et autres nœuds de transport stratégiques ont déjà été paralysés ou s'attendent à l'être dans un avenir proche. En parallèle, les transporteurs préfèrent s'engager dans des relations plus régulières, ce qui aura vraisemblablement des impacts sur les stratégies contractuelles et les décisions des entreprises en matière de supply chain.

Production

Même si la planète a appris à vivre avec la pandémie de COVID-19, les perturbations qui en découlent sont encore aujourd'hui à l'origine de répercussions telles que des pénuries d'approvisionnement, des fermetures de sites de production, etc.



Fluctuations des stocks

Au cours des dernières années, les entreprises ont subi d'importants déséquilibres au sein de leurs stocks. Les équipes de sourcing, de gestion des achats et de la supply chain sont toujours plus incitées à collaborer pour dimensionner les stocks au plus juste. Mais cela n'est pas un défi simple ou rapide à relever.



Limites technologiques

Que vous aimiez ou détestiez les feuilles de calcul, le lancement et le suivi d'événements de sourcing à l'aide d'outils et de technologies statiques donnent lieu à des processus lents et inefficaces, en particulier lorsqu'on sait à quel point le sourcing s'est complexifié.

Lorsque l'incertitude règne, les équipes de sourcing doivent gagner en efficacité et établir de plus forts partenariats avec les fournisseurs et les transporteurs pour transformer les incertitudes en opportunités de sourcing.

Sourcing efficace et collaboratif, un impératif pour les marchés dynamiques

Comment les professionnels du sourcing peuvent-ils relever les défis d'aujourd'hui tout en se préparant aux éventuels obstacles de demain ?

Pour relever les défis qui se présentent à eux (tels que ceux mentionnés ci-dessus), ils peuvent opter pour plusieurs solutions. Les entreprises qui sont en mesure d'accéder plus rapidement et plus efficacement aux marchés d'approvisionnement pourront créer davantage de valeur et devancer leurs concurrents. Nous en sommes convaincus, l'une des solutions consiste à mettre en place un sourcing collaboratif.

Qu'est-ce que le sourcing collaboratif ?

Le sourcing collaboratif englobe les processus et technologies dynamiques qui donnent les moyens aux entreprises d'accéder significativement plus rapidement aux marchés d'approvisionnement et de tirer parti des meilleurs résultats possibles. Il permet de disposer d'une meilleure visibilité sur les marchés d'approvisionnement et ainsi d'identifier le meilleur moment pour obtenir les meilleurs prix de la part de vos fournisseurs. Il établit des liens plus étroits et plus collaboratifs avec les fournisseurs afin d'aboutir à des situations gagnant-gagnant. Et, surtout, il est reproductible et contribue à éliminer les silos entre supply chain, achats et finance pour offrir une vue de bout en bout plus robuste en matière de sourcing.

Collaboratif, pourquoi ?

Le sourcing collaboratif s'articule essentiellement autour de la construction de relations et implique en général la mise en place des capacités suivantes :

- **Communication ouverte.** Il est important de considérer vos fournisseurs comme de véritables partenaires. Et comme dans toute relation saine, une bonne communication est primordiale.
- **Flexibilité des offres.** Pour atténuer les pressions sur les tarifs et les capacités, les fournisseurs doivent avoir la possibilité de proposer des solutions créatives en définissant des alternatives en matière de conception et de spécifications, de paiement et de modalités de livraison, de remises ou de regroupement de produits, etc. pour parvenir à des accords gagnant-gagnant.
- **Feedback étendu sur les offres proposées, basé sur les critères de décision.** Fournir du feedback aux fournisseurs les aide à comprendre pourquoi ils n'ont pas été sélectionnés et à identifier leurs axes d'amélioration. Au fil du temps, tout s'améliore et vous pourrez à l'avenir compter sur un réseau de fournisseurs de confiance.

L'une des pratiques les plus répandues consiste à aborder les aspects tarifaires de manière collaborative. Il est par exemple possible d'étudier différents scénarios en ajustant les tarifs de certains transporteurs de 5 %, 10 % et 15 % pour illustrer le surplus d'activités dont ces transporteurs bénéficieraient en réduisant leurs tarifs. Les transporteurs peuvent également souvent offrir de grouper des expéditions entrantes et sortantes en fonction de la localisation ou de la région pour réduire les trajets à vide. Les deux parties peuvent ainsi exprimer leurs souhaits à travers différents scénarios, du feedback et des offres groupées.

Efficace, pourquoi ?

Le sourcing collaboratif ne respire pas l'efficacité, mais s'il est associé aux bons processus et à la bonne technologie, il peut générer des résultats impressionnants. La technologie peut contribuer à accélérer le lancement d'événements de sourcing, de plusieurs jours ou semaines à quelques minutes seulement. Les processus reproductibles sont également leviers d'efficacité.

À titre d'exemple, un acteur de l'industrie automobile a sourcé 150 milliards d'euros de dépenses à travers 100 événements en trois ans. Il y est parvenu en créant des guides et des modèles simples à utiliser pour ses acheteurs, qui sont ainsi en mesure de lancer rapidement des événements de sourcing. Il suffit aux acheteurs de saisir des informations simples telles que le budget, les échéances, etc. et d'ajouter les voies de transport définies. Ils peuvent ensuite lancer l'événement et obtenir ce dont ils ont besoin en une fraction du temps qu'il leur fallait auparavant.

Lorsque l'entreprise connaît tout des différents intervenants, des leviers métier stratégiques d'un événement de sourcing et du processus décisionnel des acheteurs, elle est prête pour faire passer ses initiatives de sourcing à la vitesse supérieure. L'entreprise peut ensuite créer des modèles pour ses événements de sourcing que les acheteurs et les fournisseurs seront habitués à utiliser, et accéder plus rapidement aux marchés d'approvisionnement afin d'en savoir plus sur les capacités ou les tarifs.



Le sourcing stratégique, un facteur d'efficacité et de collaboration

En période d'instabilité, il se peut que vous pensiez manquer des opportunités et être ralenti par des processus inefficaces. Collaboration et efficacité paraissent bénéfiques, mais vous ne savez peut-être pas comment les mettre en place.

C'est là que le sourcing stratégique prend tout son sens. Le sourcing stratégique peut vous donner les moyens de déployer l'approche efficace et collaborative que nous avons déjà abordée par ailleurs. Il vous aide à optimiser la valeur du sourcing pour chaque catégorie et type d'événement, et à améliorer ainsi votre processus de sourcing de bout en bout. Il s'appuie sur la technologie pour rationaliser la complexité.

Dans ce contexte, nous vous recommandons d'adopter les approches suivantes pour relever les défis que peuvent poser les marchés dynamiques.

Optimiser chaque événement de sourcing pour saisir toutes les opportunités

La création d'événements de sourcing personnalisés qui correspondent aux différents besoins métier est une étape importante sur le chemin de l'optimisation du sourcing, où le but consiste à retirer la valeur, l'efficacité et les économies les plus importantes qu'il soit des offres des fournisseurs et à identifier les meilleures décisions. Ces événements doivent ainsi être flexibles et donner les moyens aux entreprises d'identifier et de préapprouver les fournisseurs alternatifs, le tout grâce à la technologie. L'établissement de ce type de processus permettra à votre entreprise de pouvoir compter sur des sources alternatives d'approvisionnement en cas de perturbation ou si votre fournisseur principal ne peut honorer ses engagements pour quelque raison que ce soit.

Améliorer les processus pour plus de collaboration et une prise de décisions optimisée

Les équipes de sourcing se doivent de rationaliser la façon dont elles identifient les opportunités et conçoivent les événements de sourcing. Nombre d'entreprises continuent par exemple d'utiliser des outils et processus manuels, ou encore des technologies d'ancienne génération. Leur collaboration avec les fournisseurs est limitée et la charge de travail des acheteurs est complexe et peu scalable. Ce contexte demande du temps et donne lieu à d'autres problématiques, telles que le suivi des dépenses en aval. Toutefois, grâce à des événements et processus de sourcing rapides, reproductibles et automatisés, les entreprises sont en mesure de lancer au plus tôt des événements de sourcing dédiés à des catégories complexes. De plus, l'élimination des silos entre les fonctions Finance, Sourcing et Supply chain accélère la prise de décisions et accroît la valeur que peut offrir le sourcing.

“ Grâce à des événements et processus de sourcing rapides, reproductibles et automatisés, les entreprises sont en mesure de lancer au plus tôt des événements de sourcing dédiés à des catégories complexes. ”

Le sourcing collaboratif permet de bénéficier d'offres détaillées et de transmettre du feedback concurrentiel. Adieu les processus décisionnels fastidieux ! Vous pouvez compter sur les solutions créatives proposées par vos fournisseurs.

Et c'est la technologie qui rend tout cela possible. Les pratiques de sourcing manuelles permettent difficilement d'optimiser les offres. Les modèles et analyses créés manuellement ont également tendance à donner lieu à des erreurs. Mais une technologie adaptée peut vous aider à identifier les meilleures solutions grâce à une optimisation avancée et à une analyse des différents scénarios. L'analyse de scénarios peut en outre vous aider à évaluer les risques et les contraintes métier, pour vous offrir l'opportunité de réaliser des arbitrages en accord avec les priorités de l'entreprise.

Pour tirer pleinement parti de vos initiatives de sourcing, il est essentiel d'opter pour des solutions stratégiques intégrées à une plateforme de Business Spend Management (BSM). Ce type de technologie prend en charge l'intégralité des processus source-to-contract et procure-to-pay. Notes de frais, paiements, gestion de la trésorerie... Rien ne lui échappe pour rentabiliser chaque euro dépensé par l'entreprise.

Faire évoluer et aligner les processus de sourcing en fonction du design de la supply chain, du risque et de la durabilité

Si leurs efforts de sourcing ne sont pas alignés à travers les différentes fonctions métier, telles que la supply chain et la finance, les entreprises peuvent perdre du temps et de l'argent, manquer des opportunités et passer à côté d'une certaine valeur.

Néanmoins, lorsque les équipes de sourcing et de gestion des achats [sont alignées avec les autres fonctions métier](#) pour créer des modèles de supply chain plus holistiques et lancer des événements de sourcing conformes à ces plans, ces dernières peuvent accroître leur agilité et s'adapter plus rapidement aux changements. Un modèle de supply chain qui évalue le risque au sein du processus de sourcing permet également d'approuver les fournisseurs en fonction des politiques de gestion des risques liés aux tiers de votre entreprise, pour réduire le risque et optimiser l'impact des initiatives consacrées à la résilience et à la durabilité.

Un levier de valeur exploité par de nombreuses entreprises

Un fabricant de produits chimiques de premier plan a optimisé ses efforts de sourcing pour l'ensemble de ses activités de transport (maritime, vrac, chargement par camion, chargement partiel) tout en gérant le risque découlant de l'instabilité due au coût des carburants, à la pénurie de chauffeurs et aux urgences liées au climat. Ce faisant, il est parvenu à automatiser le processus d'analyse de milliers de points de données et de centaines de fournisseurs en fonction de la capacité, des délais, des performances et des coûts, le tout en réduisant au minimum le risque découlant de facteurs hors de son contrôle. **Cette initiative a permis à l'entreprise d'économiser 13 %.**

Un grand fabricant de matériaux de construction a pris la décision de réduire les lenteurs dans le lancement de ses événements de sourcing complexes qui ne lui permettaient auparavant pas de réaliser son potentiel d'économies et engendraient des risques au niveau des livraisons client. L'entreprise a ainsi optimisé ses processus de sourcing pour améliorer le contrôle des risques et la gestion des économies, tout en facilitant la gestion des fournisseurs et les remises.

Résultat : 22 % d'économies sur les événements de sourcing directs et indirects représentant des millions d'euros. Ces économies lui ont en partie permis d'améliorer la durabilité : l'entreprise a remplacé l'éclairage vieillissant de ses sites de production par des LED et a négocié ses contrats d'achat d'électricité pour y intégrer des sources renouvelables.

Une importante chaîne de magasins de bricolage et décoration a remplacé son processus de sourcing fondé sur des feuilles de calcul utilisé pour l'acquisition de biens et services pour ses besoins en transport et en maintenance de ses installations/entrepôts. **En dématérialisant et en automatisant ses initiatives de sourcing, l'entreprise a économisé des dizaines de millions d'euros** sur ses événements de sourcing directs et indirects.

Tous secteurs confondus, les entreprises qui adoptent une approche dédiée au sourcing stratégique ainsi que les principes d'un sourcing efficace et collaboratif gagnent du temps, et de l'argent, et génèrent davantage de valeur que leurs concurrents. Le sourcing stratégique peut également aider les entreprises **à atteindre leurs objectifs ESG** en leur permettant d'identifier et de préapprouver les fournisseurs en fonction de critères tels que la diversité, les émissions carbone et bien plus encore.

Le sourcing stratégique au service de la création de valeur

Quelles économies grâce au sourcing stratégique ?

D'après nos analyses, nous estimons qu'une entreprise moyenne peut potentiellement bénéficier d'économies comprises entre 15,3 et 24,9 millions d'euros par an.*

Ces chiffres tiennent compte de plusieurs leviers de valeur couramment liés au contrôle des dépenses. Grâce au sourcing en particulier, les entreprises gagnent également du temps en amont ainsi que sur le category management, ou gestion des catégories. Elles disposent d'une visibilité accrue sur leurs dépenses et peuvent plus facilement faire plus avec moins, tout en focalisant leurs efforts sur les événements de sourcing les plus complexes. En nous appuyant sur les données issues de la base de clients Coupa qui réunit plus de 1 000 entreprises et sur les données comparatives des analystes, nous parvenons aux conclusions suivantes :

Leviers de valeur	Estimation basse	Meilleurs résultats
Intensifier les activités de sourcing	8,9 M€	14,9 M€
Accroître et optimiser les capacités de sourcing	1,8 M€	3,0 M€
Atténuer le risque d'inflation grâce à des capacités de sourcing améliorées	0,6 M€	1,0 M€
Réduire les dépassements de budget	4,0 M€	6,0 M€
Impact annuel total	15,3 M€	24,9 M€

Les entreprises qui lancent d'importants événements de sourcing à l'aide de solutions de sourcing stratégique avancées sont à même de rentabiliser leur investissement Coupa Sourcing en sept semaines seulement.

* Pour des dépenses annuelles d'environ 1 milliard d'euros. Les entreprises de plus grande taille peuvent économiser davantage.

Conclusion

Que le temps soit à la croissance économique ou à l'incertitude, le sourcing stratégique permet aux entreprises de bénéficier d'un impact financier tangible, mais aussi de soutenir leurs plans d'innovation, de durabilité et de continuité des activités, en passant d'une supply chain just-in-time à une supply chain just-in-case. Résultats optimisés grâce à l'analyse avancée de scénarios et à la collaboration, accroissement de la productivité du sourcing et atténuation des risques : le sourcing stratégique garantit un retour sur investissement rapide et offre toujours plus de valeur ajoutée au fil du temps.

Sur le plan des initiatives ESG et des risques liés à la supply chain, le sourcing stratégique procure à votre fonction Achats de nouvelles opportunités qui lui vaudront de peser davantage dans les décisions. Pour mettre en place un sourcing plus stratégique, votre équipe doit être en mesure de mieux s'aligner avec les autres parties prenantes, sans sacrifier les économies ni la valeur.

Les économies restent la clé de la fonction Achats : toute technologie de sourcing digne de ce nom doit donc en faire sa priorité. Grâce à une approche adaptée, les entreprises peuvent économiser des millions d'euros par an. Beaucoup font même encore mieux, jusqu'à réaliser des centaines de millions d'euros d'économies en un seul événement.

La fonction Achats peut également aller au-delà de simples économies et aider l'entreprise à réduire le risque, à s'adapter rapidement aux fluctuations du marché et à gagner en résilience en période d'incertitude. Les responsables du sourcing et des achats ont ainsi la possibilité de mettre en œuvre des stratégies, des outils et des processus de Business Spend Management (BSM) pour identifier à quel niveau réduire les coûts de manière précise plutôt que globale. Ils ont dès lors les moyens d'unifier leurs processus de sourcing et de gestion des achats dans l'ensemble de l'entreprise, sans lui porter préjudice.

À propos de Coupa

Coupa rend les initiatives de sourcing et de gestion des achats plus résilientes et flexibles en unifiant les processus métier à travers les services Achats, Supply chain et Finance. La plateforme BSM offre tout ce dont les entreprises ont besoin pour optimiser leurs dépenses au sein d'un seul et unique endroit. Évolutive, facile à utiliser et cloud-native, elle peut s'intégrer à tout système ERP et financier pour générer toujours plus de valeur et optimiser vos efforts de sourcing.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur coupa.com/fr.



Business Spend Management