

# **SOMMAIRE**

## **Introduction**

### **Partie I : la notion du SRM**

**1-qu'est ce que le SRM et à quoi sert-il ?**

**2-le processus SRM**

### **Partie II : les outils du SRM**

**1-les outils du SRM**

**2-les recommandations**

### **Partie III : les enjeux SRM**

- 1- Les priorités stratégiques des entreprises**
- 2- Les priorités stratégiques des entreprises par secteur**
- 3- Les principaux apports des outils SRM**

## **Introduction**

Dans un contexte de régression économique et de concurrence accrue les Entreprises explorent tous les domaines permettant une amélioration de la performance et une réduction des coûts.

Plus consciente du rôle important du fournisseurs comme acteur clé de la chaîne de valeur ; les Entreprises cherchent à gérer celui-ci comme un véritable partenaire, il représente un potentiel de plus en plus important pour l'Entreprise, et donc le maintien de la compétitivité passe aussi par l'amélioration des relations avec ses fournisseurs. C'est dans ce contexte que s'est apparu le concept de **Supplier Relationship Management**.

Dans cette présentation il convient d'abord de clarifier la notion de SRM ? EN Répondant aux questions suivantes ; Qu'est ce que le SRM et à quoi sert il ? Quelles sont les grandes étapes du processus de la gestion des relations fournisseurs ? Ensuite nous mettrons l'accent sur certains outils SRM pour finir par un examen des enjeux attendus par un SRM.

## **Partie I : La notion du SRM**

### **1-Qu'est ce que le SRM et à quoi sert il ?**

Apparu début 2001, le terme SRM ou « Supplier Relationship Management » qualifie la gestion des relations fournisseurs, ce concept est défini comme étant un outil de gestion de toutes les relations qu'entretient l'Entreprise avec ses fournisseurs, quels qu'il soient. Dans ce cadre, la fonction achat est bel et bien impactée, le SRM offre ainsi à l'Entreprise une visibilité globale sur sa problématique d'achat.

Avec le CRM qui vise à mieux cibler les relations entre l'Entreprise et ses clients, et le SCM qui a pour but de permettre à l'Entreprise une intégration complète de sa chaîne logistique, le SRM constitue la dernière brique nécessaire à l'intégration de la chaîne du client au fournisseurs.

C'est un domaine qui se place au croisement de deux problématiques :

- L'optimisation des transactions réalisées avec l'ensemble de ses fournisseurs et autres prestataires d'une part ; et
- Les processus de sélection permettant de choisir ces derniers d'autre part.

Ceci est dit voyons maintenant le processus complet nécessaire à une bonne gestion des relations fournisseurs.

## **2-Le processus de SRM**

Pour parvenir à réduire de façon conséquente les coûts induits par les approvisionnements, il apparaît essentiel que le responsable des achats, ainsi que ses collaborateurs, suivent la méthodologie suivante, sans omettre l'une des étapes de ce processus.

Il en existe quatre principales :

- Le design collaboratif,
- Le sourcing,
- La négociation,
- L'approvisionnement.

Par ailleurs, une cinquième phase intervient sur la continuité tout au long de la collaboration avec les fournisseurs.

### **1. Le design collaboratif**

Sous un angle SRM, cette phase de design collaboratif va permettre à l'entreprise de définir, en amont, son besoin. En bref, cela revient à se poser la question suivante : "Que dois-je acheter

pour fabriquer mon produit de telle sorte que son coût de production devienne le plus bas possible ?”

Afin d’optimiser la conception du futur produit, cette phase devra être réalisée en partenariat avec le donneur d’ordre ainsi qu’avec le service Recherche et Développement. En effet, l’acheteur n’étant pas technicien, il ne peut pas répondre convenablement à cette question sans l’aide du prescripteur et du service R&D.

Ce nouveau produit pourra, le plus souvent, offrir une qualité équivalente avec un nombre de pièces plus réduit et/ou un type de pièces différent permettant une réduction de coûts.

Une fois cette étape accomplie, la stratégie d’approvisionnement devrait être beaucoup plus simple à définir pour le service achats.

## **2. Le sourcing**

*L’étape du sourcing peut être schématisée ainsi :*

*Identification → Qualification → Fournisseurs en compétition*

Lors de l’étape du sourcing, le responsable des achats cherche à déterminer quel sera le meilleur fournisseur pour les produits dont a besoin son entreprise. Il lui incombe d’abord de les identifier, puis de les qualifier en fonction de divers critères tels que :

La solvabilité du fournisseur,

La capacité du fournisseur à livrer dans les temps, ce qui dépend notamment de leur emplacement géographique, Etc.

De plus en plus, les services achats font appel à l'e-sourcing lors de la réalisation de cette étape. Ainsi, les enchères via Internet permettent, non seulement, de faciliter les échanges entre acheteurs et fournisseurs, mais aussi, de gagner un temps considérable.

En effet, grâce à l'e-sourcing, suite au lancement d'une enchère, les premières réponses sont obtenues en deux semaines, alors qu'auparavant, quatre semaines, au minimum, étaient nécessaires pour répondre à un appel d'offres.

### **3. La négociation**

*L'étape de la négociation peut être schématisée ainsi :*

**Appels d'Offres** → **Objectifs :**  
**Tenants et aboutissants du**  
**Contrat**

- Produits adaptés
- Prix (avec décomposition)
- Délais
- Qualité - HSE (Hygiène - Sécurité ...)

Afin d'élire, parmi les fournisseurs ayant déjà passé l'étape du sourcing, celui ou ceux 2 qui participeront à la négociation, plusieurs méthodes sont possibles :

- Appels d'offres directs ou inversés,
- Appels d'offres simples ou complexes.

L'objectif, à ce stade, est d'obtenir les tenants et les aboutissants du contrat. C'est donc dans cette optique que l'entreprise fait parvenir aux fournisseurs des RFI et des RFQ.

Une fois que toutes les réponses des fournisseurs seront parvenues à l'entreprise, celle-ci pourra élire le fournisseur qui répondra, avec ses produits, de la manière la plus adaptée à sa demande.

C'est également avec ce type d'informations que les fournisseurs sont mis en concurrence, puisque l'entreprise demande exactement les mêmes informations à chaque fournisseur, et qu'ils seront amenés à baisser leurs tarifs pour remporter le contrat.

#### **4. L'approvisionnement**

Une ultime négociation peut intervenir, à ce stade, pour décider d'un commun accord des derniers aspects touchant entre autre :

- A la logistique, dans le cadre de la livraison,
- Au principe adopté pour le paiement,
- Au processus d'exécution de la commande.

## **5. L'évaluation des performances du fournisseur**

L'évaluation des performances du fournisseur constitue l'étape ultime après la livraison du produit. Lors de cette étape, l'entreprise devra faire l'analyse de la façon dont la livraison a été conduite de bout en bout tout en se remettant en cause en se posant la question suivante : peut-on améliorer le processus ?

Pour améliorer son processus, l'entreprise pourra considérer différemment le choix de son fournisseur ou remettre en cause sa façon de travailler avec lui.

Pour qu'une telle remise en cause puisse être faite, il faut que l'entreprise ait mis en place une évaluation systématique de tous ses fournisseurs en fonction de certains critères étudiés et évalués tels que :

- ✚ La Qualité (délais de livraison, etc.)
- ✚ Les Prix (litiges factures, etc.)
- ✚ La sécurité (Respect des règles de sécurité de l'entreprise, etc.)
- ✚ L'environnement (Respect des règles environnementales de l'entreprise, etc.)
- ✚ L'hygiène (Respect des règles d'hygiène de l'entreprise, etc.)
- ✚ Les Réclamations Fournisseurs (gravité des non-conformités, etc.)

Lors de toute évaluation, il faut tenir compte du niveau de criticité du fournisseur

## **Partie II : Les outils SRM**

### **1-les outils de SRM**

Nous pouvons définir l'outil SRM « Supplier Relationship Management » comme étant un ensemble de logiciels destinés à faciliter les échanges entre une entreprise et ses fournisseurs, remplissant les fonctions suivantes :

- Gestion des achats, des enchères et des appels d'offres ;
- Pilotage de la recherche de fournisseurs et des contrats passés avec eux ;
- Gestion du contenu et des catalogues.

Aujourd'hui, en raison de nouveauté de ce concept, les solutions dites de SRM n'offrent pas d'un auditeur à l'autre la même ouverture fonctionnelle. L'offre marchée est ainsi constituée par une combinaison d'acteurs qui proposent des offres plus au moins étendues provenant de différentes origines. Il est encore difficile, pour une entreprise, de choisir l'outil, ou plutôt, l'éditeur adapté à ses besoins. En effet, les différents éditeurs de solutions SRM, qui sont actuellement sur le marché, n'ont pas la même vision du SRM.

Bien qu'il y ait une certaine confusion dans les définitions dans du SRM, de nombreux éditeurs et prestataires proposent des solutions SRM pour les services achats des entreprises.

Nous nous intéresserons à six d'entre eux : **I2 Technologies, SAP, PeopleSoft, Oracle, Clipack, K-Buy.**

### **1. I2 Technologies, gestion de la chaîne de valeur dynamique**

I2 Technologies est l'éditeur de supply chain production qui a inventé le terme de SRM.

Acteur historique du SCM, I2 se positionne depuis les achats amont stratégiques, c'est-à-dire au niveau de la R&D, jusqu'aux achats non stratégiques. La suite logicielle I2 Five.Two (5.2) est composée de trois modules :

- SCM
- SRM
- CRM

L'application modulaire SRM propose des modules Strategic Sourcing et Product Sourcing auxquels s'ajoutent les modules Contract Management et Negotiate.

Ces modules reposent sur une base de données Discovery construite sur Oracle qui permet de centraliser les données issues des différents systèmes d'information du client.

Le module SRM de I2 5.2 couvre les étapes de collaboration depuis la conception jusqu'à la logistique, mais ne comprend pas l'évaluation des performances des fournisseurs.

## **2. PeopleSoft, un des éditeurs les plus avancés**

PeopleSoft apparaît comme étant l'un des éditeurs les plus avancés dans le domaine du SRM. PeopleSoft veut proposer une architecture de gestion de la relation fournisseurs complète grâce à de nombreux modules :

- ❖ Le design collaboratif,
- ❖ Le planning collaboratif (partage de données, etc.).
- ❖ Le module Strategic Sourcing intègre une partie sourcing (AO1, RFQ, RFI) ainsi qu'une partie enchères. Il a intégré l'outil SRM en mars 2002.

Ce module permet de gérer des appels d'offres complexes, avec la possibilité pour l'entreprise, d'utiliser des critères quantitatifs et qualitatifs autres que le prix, et de les pondérer pour obtenir en ligne une analyse et une évaluation des réponses.

- ❖ Le module gestion de contenu gère des catalogues multi-fournisseurs, avec des origines et des formats différents,
- ❖ Le module e-procurement propose un système de gestion des achats stockés ou non et des services. La gestion se fait de la demande d'achat jusqu'à la réception.
- ❖ Enfin, le module analytique de business intelligence permet d'exploiter les bases de données.

Il est important de souligner le fait que l'outil SRM de PeopleSoft s'étend à l'évaluation des performances grâce à des applications analytiques "maison".

### **3. SAP, aussi complet que PeopleSoft**

Connu pour ses ERP, SAP propose une offre étendue (SRM, SCM, CRM), homogène et intégrée. L'offre SRM de SAP, mySAP SRM se compose de trois parties :

- ✓ La première se situe avant le contrat avec le benchmark, l'analyse du besoin, l'appel d'offres, etc.
- ✓ La seconde concerne la gestion de contenu, de catalogues, et donc, l'intégration des fournisseurs aux systèmes d'information.
- ✓ La dernière est consacrée à l'exécution avec l'e-procurement, la supply chain, le reporting opérationnel, etc.

Aussi complet que PeopleSoft dans le domaine du SRM, mySAP SRM fournit également des tableaux de bord pour suivre l'efficacité d'une stratégie fournisseur.

### **4. ORACLE, premier éditeur mondial de logiciels d'entreprise**

Oracle se positionne comme un éditeur de solutions logicielles modulaires entièrement intégrées à l'ERP. Un outil de sourcing est aussi disponible avec Oracle Sourcing.

Par ailleurs, selon AMR Research, Oracle développe une suite adaptée au SRM qui, couplée à son ERP, devrait tirer partie de la technologie de business intelligence de l'éditeur.

Cette voie de développement comprendra :

- Des outils collaboratifs destinés aux achats et au développement de produits,
- Une solution e-procurement Procur to Pay,
- Une gestion de catalogues en partenariat avec AchatPro.

L'ensemble sera disponible en ASP.

### **5. CLIPACK, éditeur du logiciel Clipack SRM**

L'éditeur Clipack propose des solutions SRM pour les industries de Biens de Grande Consommation. ClipackSRM est un logiciel utilisant les technologies Internet afin d'optimiser les pratiques achats, en particulier pour le secteur CPG.

ClipackSRM est proposé sous forme de six modules différents :

- PackStudio : ce module permet d'administrer l'application, et en particulier, de modéliser les règles qui seront appliquées par les autres modules,
- PackDesign : ce module permet de spécifier la demande d'articles, en interne et aux fournisseurs, tout en respectant un ensemble de règles,
- PackSpecs : ce module permet de gérer toutes les spécificités demandées (techniques, logistique, qualité, etc.) pour les articles achetés,
- PackIntelligence : ce module permet d'analyser toutes les données, sous formes simplifiées (tableaux, graphiques, statistique, etc.), afin de prendre les bonnes décisions de développement et d'achat de produits complexes,
- PackTender : ce module permet de mettre en concurrence les fournisseurs (RFI, RFQ, AO, enchères

inversées, etc.). Ce module peut également être connecté à d'autres opérateurs (outils d'e-sourcing, etc.)

- PackOrder : ce module permet de lier le système de commandes de l'entreprise avec les spécifications techniques des articles et l'enrichir avec des fonctions de gestion collaborative d'évènements.

ClipackSRM libère donc les acheteurs des tâches à faible valeur ajoutée et leur permet de se concentrer sur des actions à fort potentiel de gains. En effet, ClipackSRM permet d'informatiser les meilleures pratiques achats et de les diffuser au sein des organisations complexes.

## **6. K-BUYERS, accélérateur de performance Achat**

K-buy n'est pas un éditeur de solutions logistiques. En effet, il s'agit d'un prestataire de service, via internet, qui gère une partie des achats de leurs clients.

La solution K-Buyers proposée par K-Buy apporte aux entreprises, et ce quel que soit leur projet Achat, une combinaison optimale de compétences, d'expertises et d'outils.

Depuis 1995, K-Buyers pilote, pour le compte de ses clients, la renégociation de leurs conditions d'achats. Grâce à leur expertise cumulée de plusieurs centaines de projets d'appels d'offres, les acheteurs conseil K-Buyers obtiennent des économies concrètes dans des délais 2 à 3 fois inférieurs à ceux constatés pour des projets gérés en interne.

Lorsqu'un certain type d'achats est mal maîtrisé par une entreprise, choisir de collaborer avec un tel prestataire, et donc déléguer une partie de ses achats permet aux acheteurs de l'entreprise de se recentrer sur leur cœur de métier achat. De

plus, une telle collaboration permet également de capitaliser d'autres avantages non négligeables:

- ✓ Gains sur achats
- ✓ Amélioration des pratiques d'achats
- ✓ Accompagnement des acheteurs conseil K-Buyers dans la durée.

En conclusion, si les fournisseurs de services et éditeurs informatiques ont bien compris le caractère stratégique de la mise en place du SRM pour l'entreprise et son service achats, les outils actuellement proposés ne sont pas encore homogènes et ne couvrent pas forcément l'ensemble des phases d'un processus complet de relation entre fournisseurs et acheteurs. Ce domaine sera certainement amené à évoluer afin de mieux répondre aux besoins des entreprises comme cela a été le cas pour le CRM.

## **2- Les recommandations :**

Compte tenu des offres existantes sur le marché, les recommandations pour une approche SRM sont donc les suivantes :

- Bien définir l'enjeu pour l'entreprise afin de clarifier le périmètre des processus SRM pertinents et définir le projet.
- Mobiliser et impliquer l'ensemble de l'entreprise pour ensuite trouver des sponsors dans chaque fonction (Recherche et développement, SCM...)
- S'assurer un soutien de la direction pour une évaluation quantitative des enjeux.
- Faire un projet business et adresse les différents domaines par les outils correspondants (extension d'outils existants, choix ERP, développement spécifiques...).

Le SRM apparaît donc aujourd'hui comme un challenge pour les étapes : peu sont prêtes, mais celles qui sauront mettre en œuvre ce concept dans toute sa globalité bénéficieront d'un avantage concurrentiel certain.

Voyons maintenant les principaux apports des outils SRM

## Partie III - Les enjeux du SRM

Des business qui se complexifient, des partenaires et des fournisseurs de plus en plus nombreux et stratégique, des achats stratégiques et qui représentent presque (50% ou 80% du chiffre d'affaires); face à un tel contexte les outils SRM deviennent primordiaux.

Ainsi pour identifier les enjeux des outils SRM, nous nous appuierons sur une enquête réalisée en juillet 2003 par **BearingPoint** (est l'un des plus importants cabinet de conseil en management et intégration de systèmes), **Oracle** (, premier éditeur mondial de logiciels d'entreprise) et **Clipack** (éditeur du logiciel Clipack SRM). auprès d'un panel de 70 entreprises.

### 1- Priorités stratégiques des entreprises

Trois priorités stratégiques en matière des enjeux des outils SRM sont clairement identifiées (Annexe 1 : Importance relative des enjeux des outils SRM) :

- ✚ Développer et structurer les relations fournisseurs : 21,1% des entreprises interrogées considèrent qu'il s'agit d'un enjeu important pour elles, contre 3,3% qui jugent qu'il ne s'agit pas d'un enjeu important.
- ✚ Réduire les coûts d'achat : 20,5% des entreprises interrogées considèrent qu'il s'agit d'un enjeu important pour elles, contre 4,4%.
- ✚ Intégrer les fournisseurs dans la supply chain : 11% des entreprises pensent qu'il s'agit d'un enjeu important contre 7.8%.

D'autres enjeux sont souvent cités comme étant des enjeux importants :

- ✚ Partager les connaissances au sein des équipes (12%),
- ✚ Accélérer l'innovation produit (11%),

Toutefois ces mêmes enjeux ont également été souvent cités comme étant les moins importants (respectivement 10,6% et 13,3%), d'où la complexité du problème SRM.

Par contre, l'enjeu considéré le moins important pour les entreprises sondées est :

- ✚ Favoriser la collaboration à distance avec 18,9% des entreprises jugeant cet enjeu comme n'étant pas important pour elles, contre 6,7%.

## **2- Priorités stratégiques des entreprises par secteurs**

Une analyse des enjeux SRM par secteur d'activité met en évidence les divergences dans les priorités stratégiques des différents secteurs d'activité enquêtés.

Si les priorités des entreprises des secteurs équipements (industriels et grand public) et agroalimentaire sont plus ou moins similaires :

- Réduction des coûts d'achat (Enjeu principal pour les Secteurs Equipements Grand Public 24% et Agroalimentaire 25%),
- Développement et structuration des relations fournisseurs (Enjeu principal pour le Secteur Equipements Industriels 22%) ;
- Intégration des fournisseurs dans la supply chain,
  
- Le secteur pharmaceutique se démarque en accordant une importance particulière aux enjeux suivants :
- Développement et structuration des relations fournisseurs,
- Partage des connaissances au sein des équipes (relations internes),
- Accélération de l'innovation produit.
- La réduction des coûts n'arrive pour le secteur pharmaceutique, qu'en quatrième position des enjeux les plus importants; alors qu'il est prioritaire pour les autres secteurs. De plus, l'intégration des fournisseurs dans la supply chain n'est pas considérée par le secteur pharmaceutique comme un enjeu majeur (3%) alors que c'est l'enjeu le plus important n°3 pour les autres secteurs.

### **3- Les principaux apports des outils du SRM**

Les bénéfices constatés suite à la mise en œuvre des outils SRM (***Supplier relationship management***) sont de plusieurs ordres :

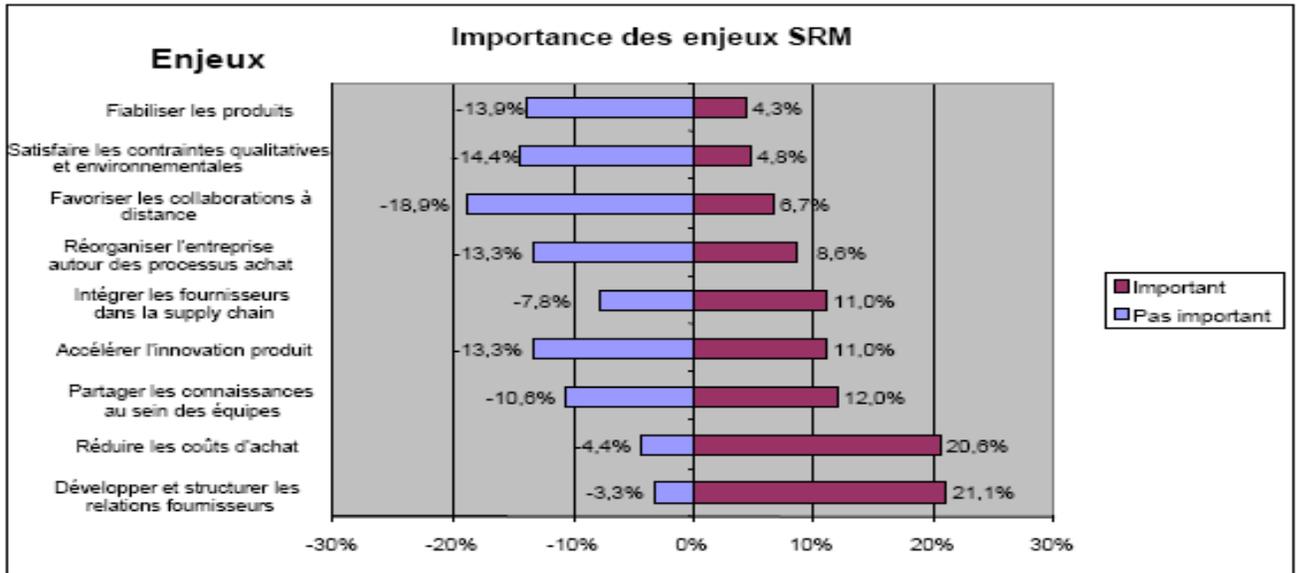
- **quantitatif** : économies sur les coûts internes de traitement des commandes (e-procurement) ; réduction sur les prix d'achat (entre 5 et 10 %, grâce à l'e-sourcing)
  
- **qualitatif** : optimisation des processus internes (délais, harmonisation, ressources internes) ; rationalisation des familles d'achats ; optimisation du portefeuille fournisseurs (réduction du nombre de fournisseurs : jusqu'à -12 % par an)
  
- **global** : amélioration du service rendu en interne par le département Achats : meilleure qualité des achats (biens et services achetés mieux adaptés à la demande), meilleure prestation fournisseur (délais, conformités des articles livrés, des quantités, des prix négociés, gains de productivité, réduction des stocks obsolètes, capacité d'innovation accrue, enfin une augmentation du chiffre d'affaires, etc).

## ***Conclusion***

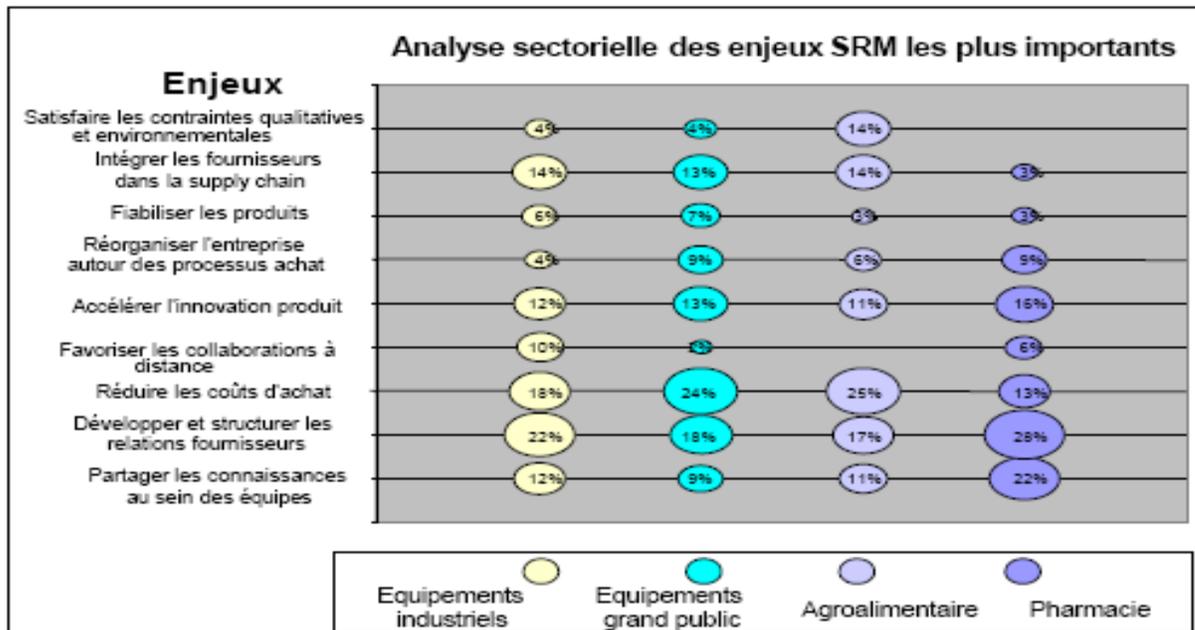
Le concept de SRM est donc un sujet d'intérêt pour les entreprises, mais son périmètre et ses enjeux restent encore mal maîtrisés et limités sur les leviers sourcing et restent à sensibiliser aux apports de la gestion des spécifications produits qui est une composante forte du SRM.

Afin de développer ce concept de SRM, une plus forte implication des dirigeants et un temps de stabilisation des organisations semblent nécessaires.

*Annexe 1 : Importance relative des enjeux des outils SRM*



Annexe 2 : Analyse sectorielle des enjeux SRM les plus importants



Annexe 3 : Les abréviations

- Le module **Contract Management** permet la gestion des contrats négociés.
- Le module **Negotiate** est un outil d'aide à la gestion des appels d'offres, des fournisseurs et à la négociation des contrats.
- AO : Appel d'Offre
- Origines et formats différents : PeopleSoft a racheté Cohera et son outil de gestion des catalogues dans ce but.
- La facture et le paiement peuvent être intégrés dans le module e-procurement.
- ASP (Application Service Provider) : se traduira par Fournisseur d'Application Hébergée.
- Le secteur CPG (Consumer Packaged Goods) englobe les secteurs agroalimentaire, pharmaceutique, cosmétique, électronique grand public, etc
- **RFI** (Request For Information) : se traduira par une demande d'information auprès du fournisseur. C'est suite à cette RFI que le fournisseur transmettra  
les caractéristiques techniques du produit.
- **RFQ** (Request For Quotation) : se traduira par une demande de prix auprès du fournisseur.