



# Supplier Relationship Management

SÉMINAIRE SOUS LA DIRECTION DE **GUY ELIEN**

MASTER ACHAT





## LIMINAIRE

# Par Guy Elie

L'utilisation efficace des nouveaux outils et la reconquête des processus intelligents doivent nous permettre de reconstruire des relations de qualité qui donneront lieu à des résultats significativement plus concluants que le laissent entrevoir les mesures de performance actuelles.

Aujourd'hui, les organisations achat les plus compétitives s'emploient à développer des avantages concurrentiels par la restauration de la confiance avec leurs fournisseurs et leurs clients internes, par le renforcement d'une communication structurée autour des ambitions qu'elles portent, par la planification de projets de transformation et par l'intégration des fournisseurs très en amont des processus de création de valeur et d'innovation.

Les possibilités de renforcement des relations à fort potentialité de valeur restent encore prometteuses, les organisations achat se doivent d'en prendre toute la mesure en structurant leurs relations, seul gage d'intégration possible d'une collaboration élargie avec l'extérieur. La mise en place d'équipes intégrant les unités d'affaires permet d'échanger valablement autour de projets en fonction des objectifs globaux, de valider les orientations différenciantes et les ruptures technologiques, pour ensuite interroger le marché sur ses possibilités de support.

Telles sont, en substance les objectifs d'une démarche SRM [Supplier Relationship Management].



Ce travail d'étude et de réflexion a été réalisé par les étudiants du **Master I 2015-2016** de l'université Paris-Saclay. Nous remercions notre jury de professionnels d'avoir apporté leur concours à la validation de ces travaux.

## PRÉSENTATION DU JURY



**Charles KELLER** // RENAULT



**Joël LE GALLOUDEC** // SIEMENS



**Bruno VALAUWE** // SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



# INTRODUCTION

## **Au sommaire**

- A** ÉTAT DE L'ART
- B** LES MÉTHODES
- C** LES OUTILS
- D** LA PRATIQUE
- E** ÉTAT ET RECOMMANDATIONS



## PARTIE A

# État de l'art

- 1 Qu'est-ce que le SRM ?
- 2 Les enjeux
- 3 Avantages et freins

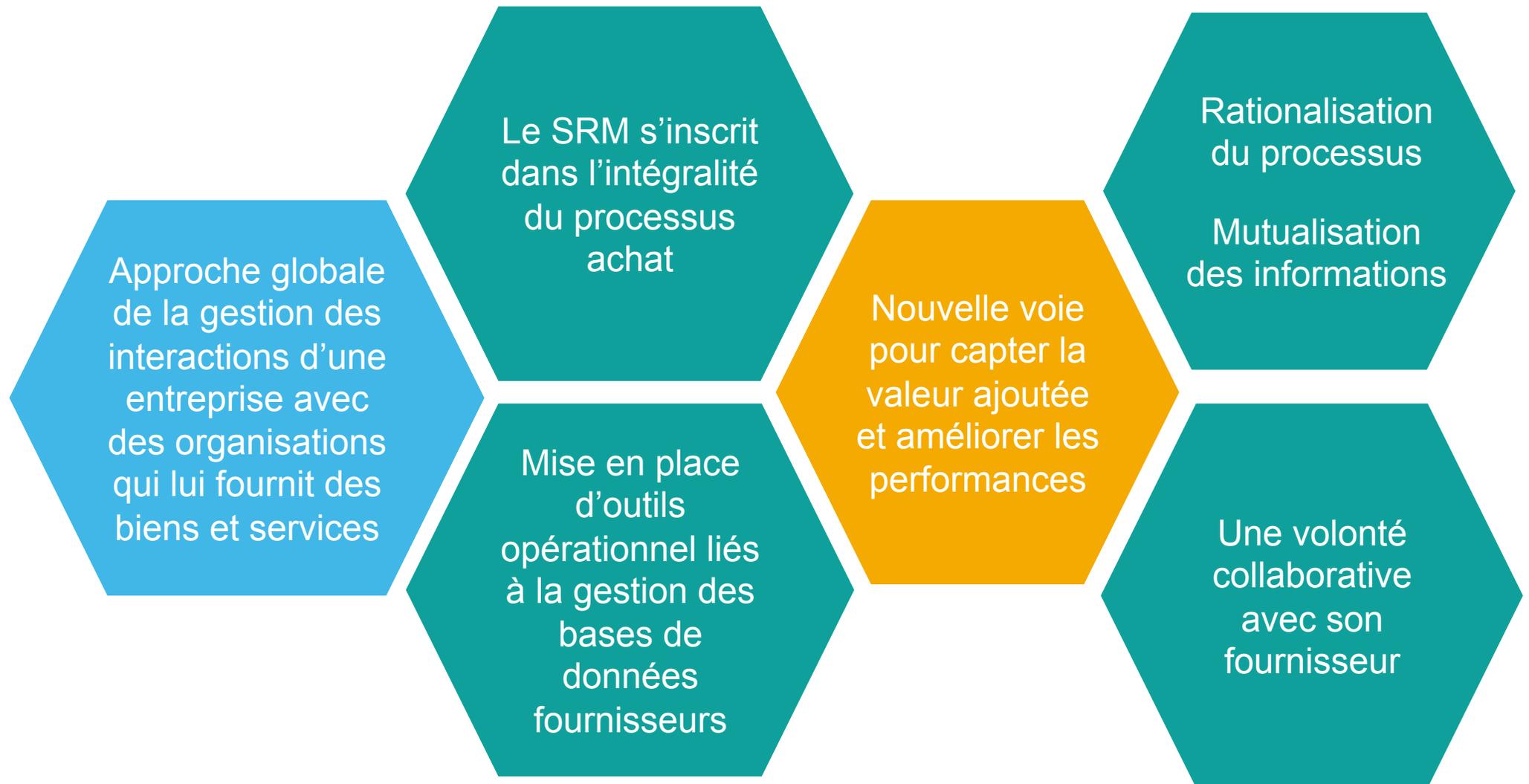
### INTERVENANTS

Steven ALTOBELLI

Mégane COCHARD

Ghislaine RAPIN

Sonia TAL



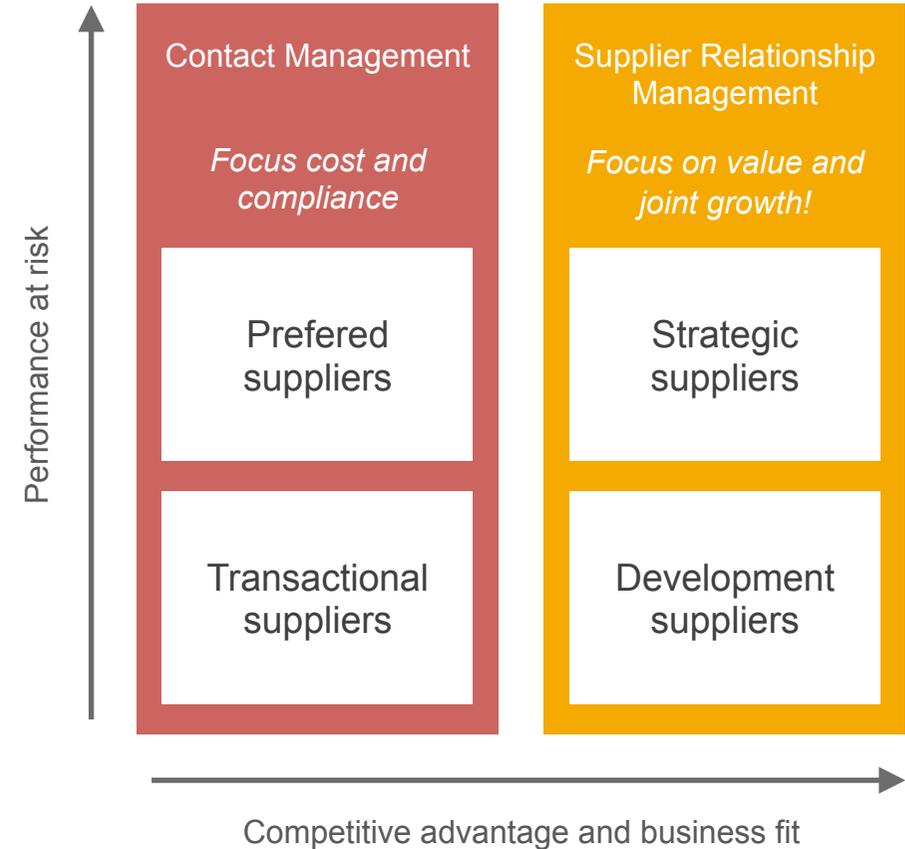
## EN INTERNE

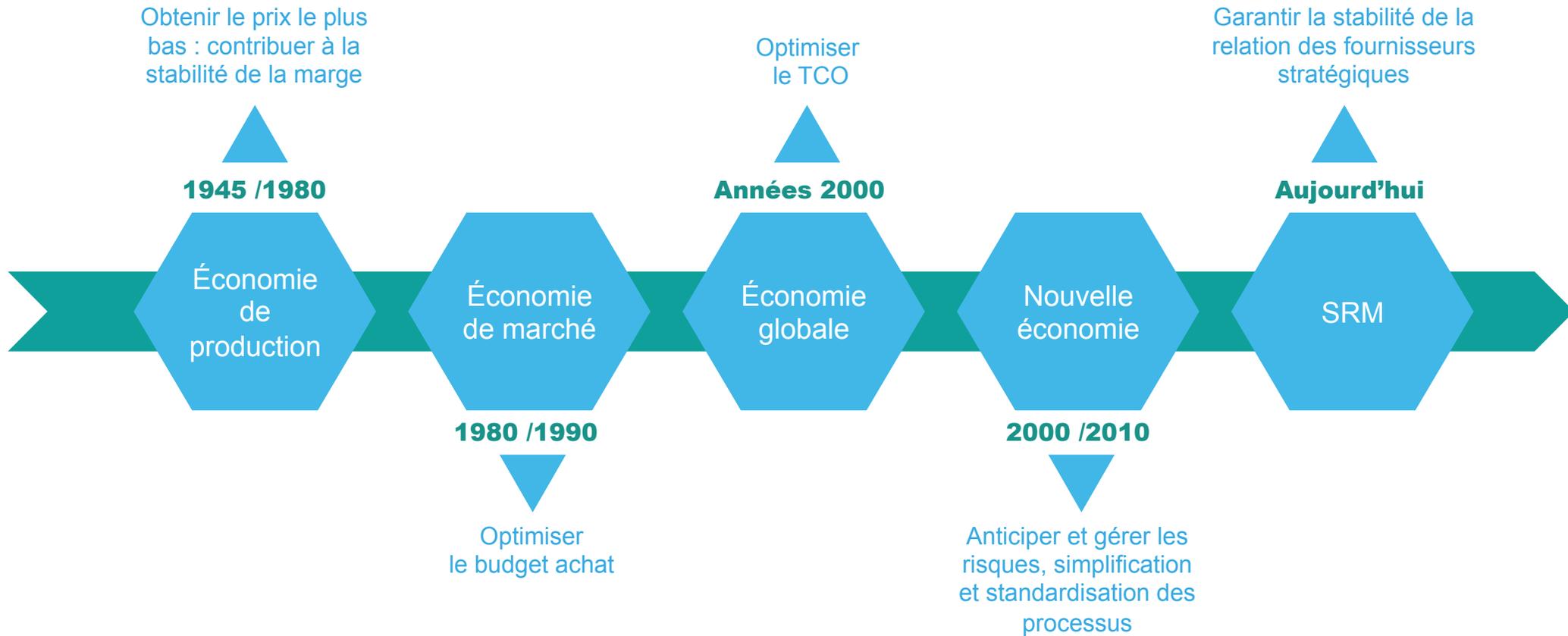
## L'affaire de tous

- Acheteur
- Direction générale
- R & D
- Supply Chain
- SI
- Comptabilité
- ...

Un fonctionnement en mode projet

## EN EXTERNE





- D'une vision de **baisse extrême des coûts** à travers :
  - ◆ Réductions des panels fournisseurs pour les achats stratégiques
  - ◆ Développement des contrats cadres
  - ◆ Sourcing dans les pays à bas coûts
  - ◆ Déploiement des outils de sourcing (enchères)
  
- Vers une **relation de coopération** et ajout de valeur à travers :
  - ◆ Relation à long terme -> optique de gagnant – gagnant
  - ◆ Mise en place de Co-innovation
  - ◆ Maitrise des risques

## Créer de la valeur ajoutée à l'entreprise à travers :

- Une **compétitivité** accrue grâce à :
  - ◆ L'innovation
  - ◆ L'émergence de nouvelles solutions / concepts
- Meilleure **anticipation des risques** via :
  - ◆ Plus de dialogue -> Amélioration de la communication avec les fournisseurs
  - ◆ Le partage des informations
  - ◆ La construction d'une collaboration commune sur le long terme
- Mise en place d'un **système de contrôle** achat renforcé

## Pour mettre en place le SRM :

- Hiérarchiser **les fournisseurs**
  - ◆ Stratégiques
  - ◆ Majeures
  - ◆ Autres
  
- Mettre en place **une gouvernance de la relation**
  - ◆ Contractualisation
  - ◆ Suivi de la relation
  - ◆ Évaluation
  
- Construire **une stratégie commune**

- + Dimension qualitative – Meilleure productivité
- + Optimiser les processus achats par une standardisation
- + Déployer des indicateurs de performance fournisseurs globaux
- + Améliorer la communication entre client / fournisseur
- + Maitrise du risque fournisseur
- + Optimiser les portefeuilles fournisseurs

- Rationnaliser les familles d'achats
- Disposer des compétences SRM et des équipes nécessaires
- Stratégie entreprise qui peut être contradictoire avec la stratégie d'achat
- Impliquer les fournisseurs et l'ensemble des membres de l'organisation
- Nettoyage / rationalisation de la base fournisseurs
- Intégration d'une multitude de sources hétérogènes



## PARTIE B

# Les méthodes

- 1 Les prérequis
- 2 Identification du marché fournisseurs
- 3 Le SRM tout au long du processus achat
- 4 Le SRM lié au RSE et à la communication

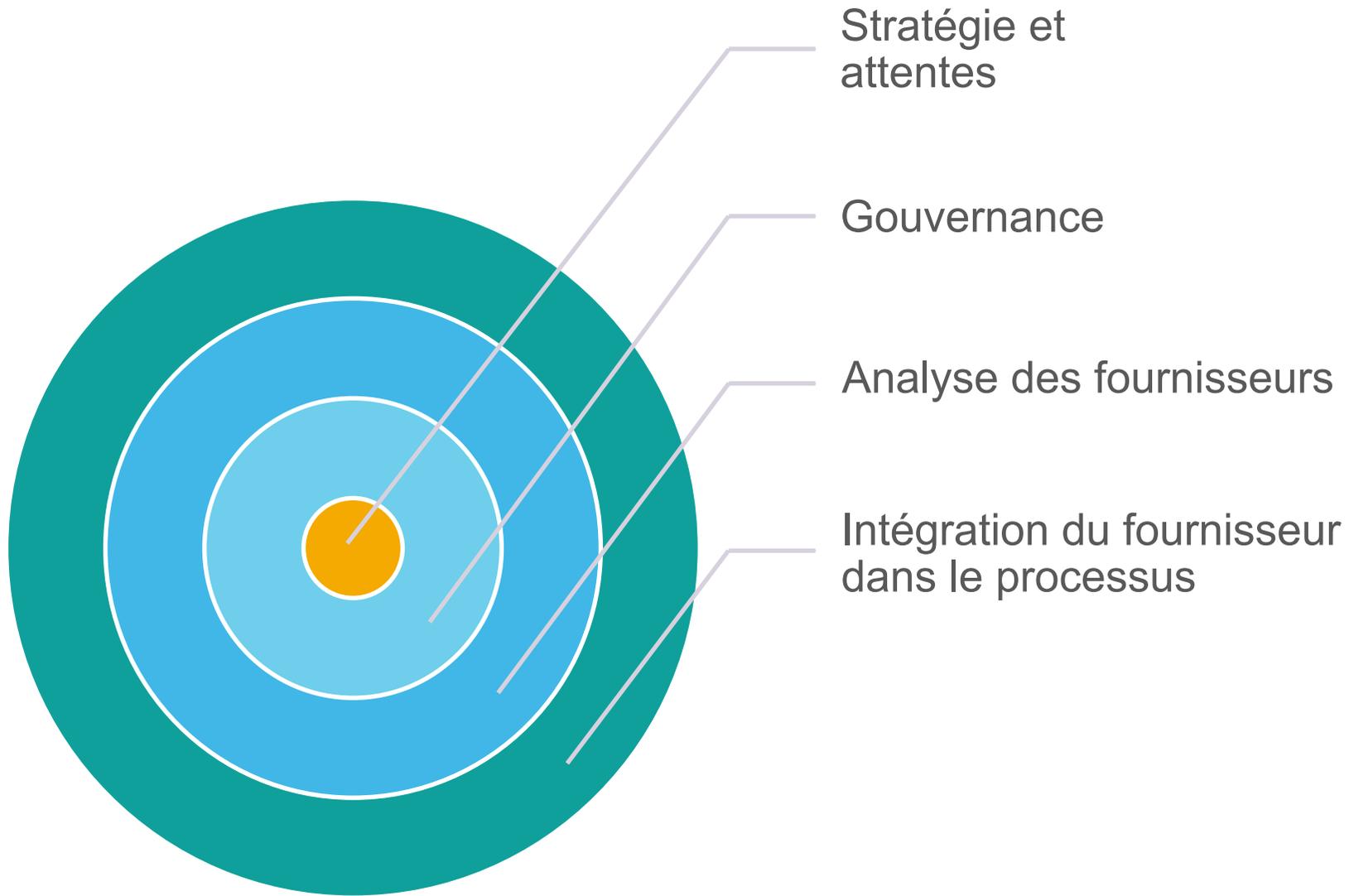
### INTERVENANTS

Joanne PLAIS

Zineb JROU

Lotfi LARGOUB

Yasmina LEGUET



# B 2 IDENTIFICATION DU MARCHÉ FOURNISSEURS

## ANALYSE DE MARCHÉ



### Une fois la présélection effectuée :

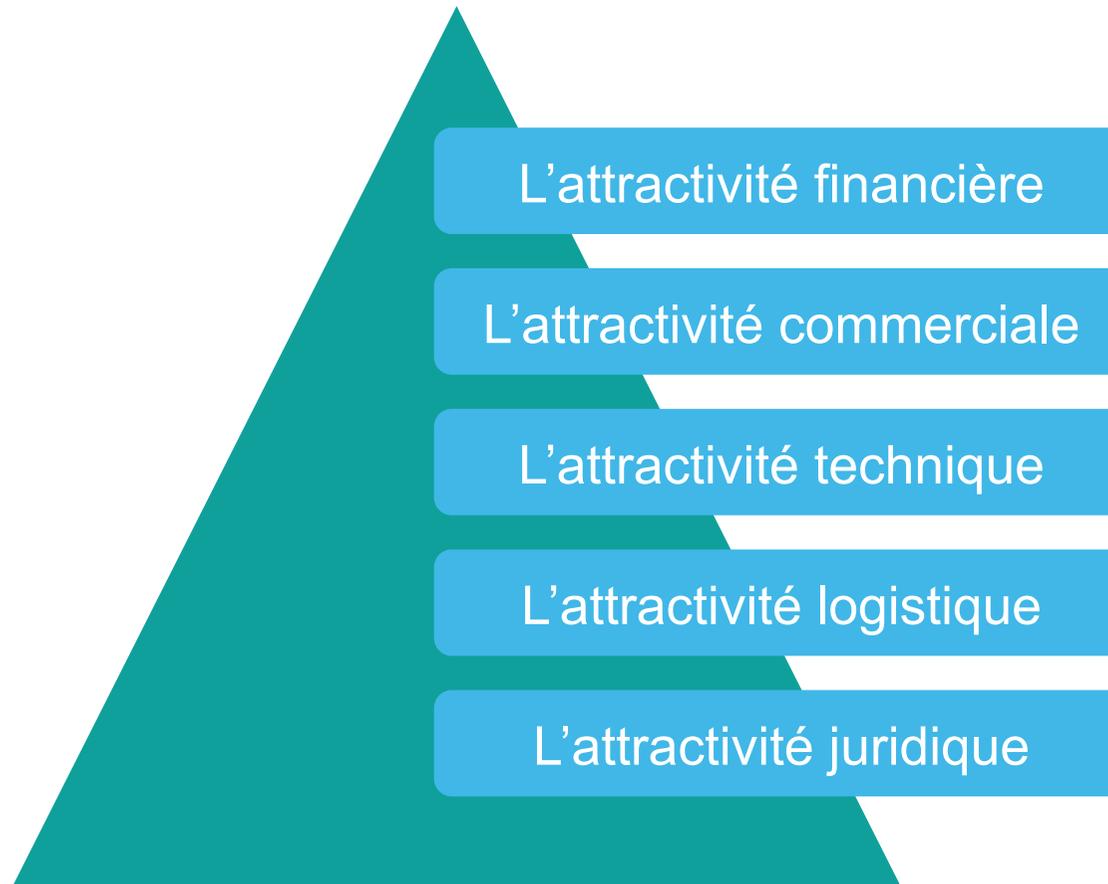
- La santé financière
- La place allouée à l'innovation chez le fournisseur
- Le positionnement du fournisseur sur le marché

| Matrice de concentration    | Nombre de fournisseur élevé | Nombre de fournisseur moyen | Nombre de fournisseur peu élevé |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Nombre d'acheteurs élevés   | Marché concurrentiel        | Oligopole                   | Monopole                        |
| Nombre d'acheteur moyen     | Oligopsone                  | Marché assez concurrentiel  | Monopole                        |
| Nombre d'acheteur peu élevé | Monospone                   | Monopsone                   | Marché restreint                |

# B<sub>2</sub> IDENTIFICATION DU MARCHÉ FOURNISSEURS

## POSITION DE L'ACHETEUR

**Rôle important de l'acheteur** dans la relation fournisseur : l'attractivité de l'acheteur peut être un élément permettant l'implication du fournisseur dans la relation partenariale.



**Axes d'influence réglementaire**

*(normes, standards, législation)*

**Axes d'influence politique**

*(stabilité par pays ou zone géographique)*

**Axes d'influence sociale**

*(climat social au sein des entreprises du domaine d'activité)*

**Axes d'influence médiatique**

*(relais de l'opinion publique)*

**Axes d'influence écologique**

*(climat et préservation de l'environnement)*

Identifier une série de fournisseurs

Qualification en fonction des critères

### Critères récurrents :

- Taille de l'entreprise ou capacité de production
- Qualité
- Solvabilité
- Respect des délais
- Prix
- Capacité d'innovation

*Certains acteurs de la profession réduisent le SRM à cette étape qu'est le sourcing sous un angle restreint, ou encore au sourcing stratégique.*

### Le fournisseur peut être un acteur majeur dans le processus d'innovation



#### **La vitesse de l'innovation** (*Time to Market*)

Les équipes techniques des deux parties travaillent en étroite collaboration.

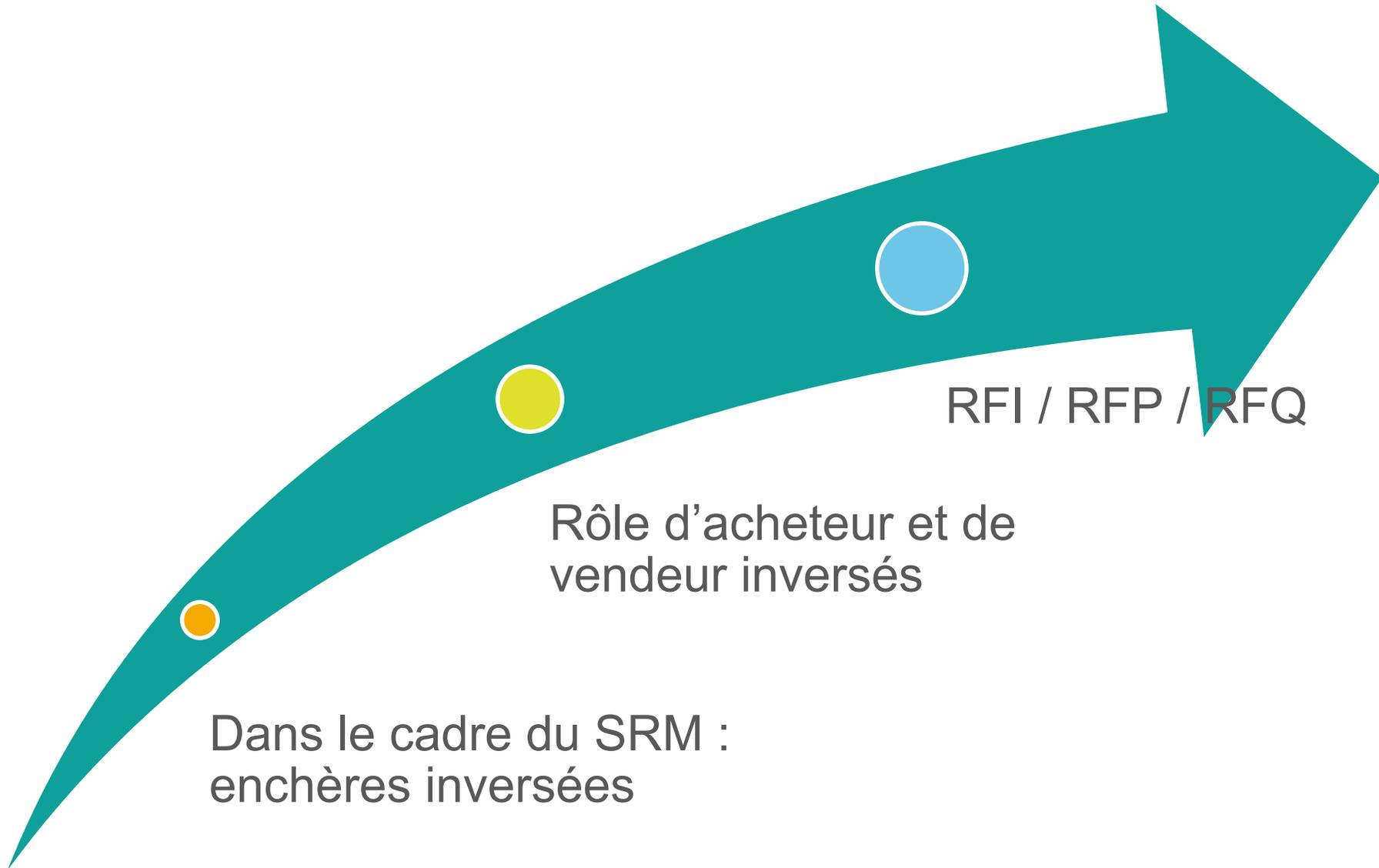


**Développer une innovation** permet de réduire les risques et de partager un avantage certain de la faisabilité de l'innovation.

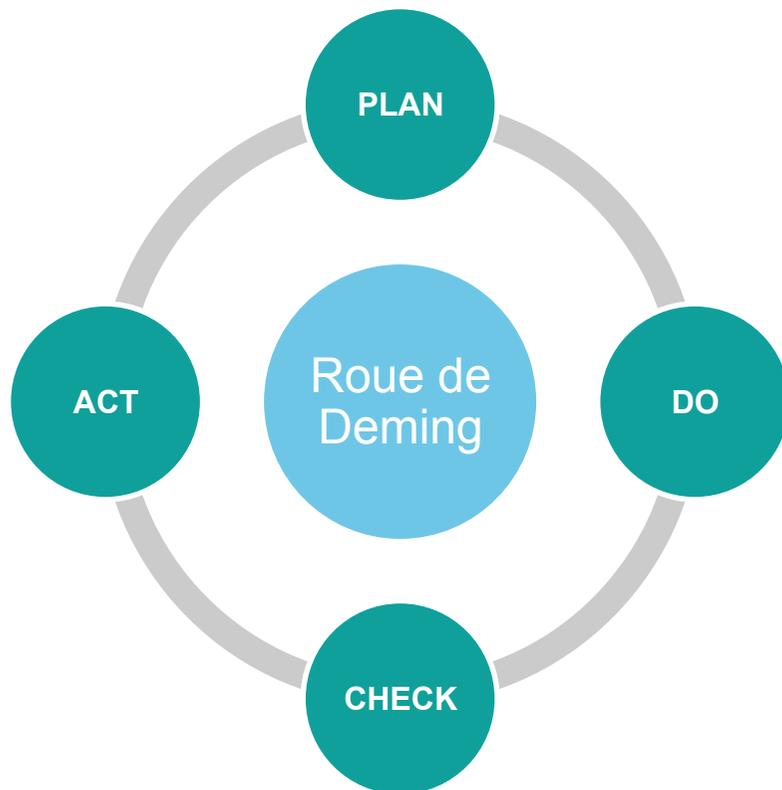


#### **Se protéger par des accords de confidentialité/contrats formels**

→ règles sur la propriété intellectuelle et les engagements mutuels que la co-innovation induit. Doit être mis en place avant toute communication sur un projet.



- Cycle d'amélioration continue
- Méthode nécessaire au pilotage de la performance :



### PLAN

- ◆ Se fixer en interne des objectifs et des ressources
- ◆ Planifier et préparer le travail à effectuer
- ◆ Fixer des objectifs qualitatifs et quantitatifs au fournisseur
- ◆ Mise en place de KPI

### DO

- ◆ Effectuer les tâches prévues

### CHECK

- ◆ Vérifier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés

### ACT

- ◆ Réagir en conséquence
- ◆ Agir, corriger, prendre

## L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION

|   |                                | CONTENU PRINCIPAL  | DOMINANTES   |
|---|--------------------------------|--|--|
| 5 | VALEURS                        | Éthique<br>Respect des engagements<br>Responsabilité Sociale<br>Responsabilités environnementales                            | Relation one to one<br>Réunions dirigeant /KSM<br>Groupe projets<br>Accords de confidentialité                         |
| 4 | POLITIQUES                     | Innovation<br>Perspectives technologiques<br>Développements Produits/Marchés   | Conventions fournisseurs<br>Restrictions / KSM<br>Veille conjointe / groupe projets<br>Accords de confidentialité /SRM |
| 3 | PANEL PROCESSUS D'AMÉLIORATION | Principe d'homologation / RFI<br>Critères de performances attendus<br>Plans de progrès<br>Indicateurs de performance élargis | Conventions fournisseurs<br>Réunion bilans<br>Informations sur portail intranet/SRM                                    |
| 2 | CONTRATS                       | Appels d'offres RFP – RFQ<br>Critères de sélection<br>Négociation  | Communication technique sur attentes contractuelles  |
| 1 | TRANSACTIONS                   | Exécution des contrats<br>Pilotage des flux physiques<br>Chaine comptable  | Pas de communication   |

## LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

- SRM : un moyen de mettre en place des achats responsables
- Notion de « responsabilité partagée »

Mettre en commun des ressources, savoirs et savoir-faire dans le domaine de la RSE

Établir une communication claire et ouverte

Organiser le partage de l'information, la veille et la mise en place des actions futures

Inspirer les fournisseurs, les encourager à être force de proposition

Impliquer les fournisseurs dans une démarche RSE peut les pousser à être force de proposition dans d'autres domaines

- ◆ L'intégration des mesures définies dans les documents contractuels
- ◆ Communication
- ◆ La mise en place d'indicateurs de performances spécifiques



## PARTIE C

# Les outils du SRM

- 1 Généralités
- 2 Les outils dans les différentes entreprises
- 3 Les apports
- 4 Les limites

### INTERVENANTS

Jean-Marc AKAFFOU

Lexane HONORAT

Sarah ICHOU

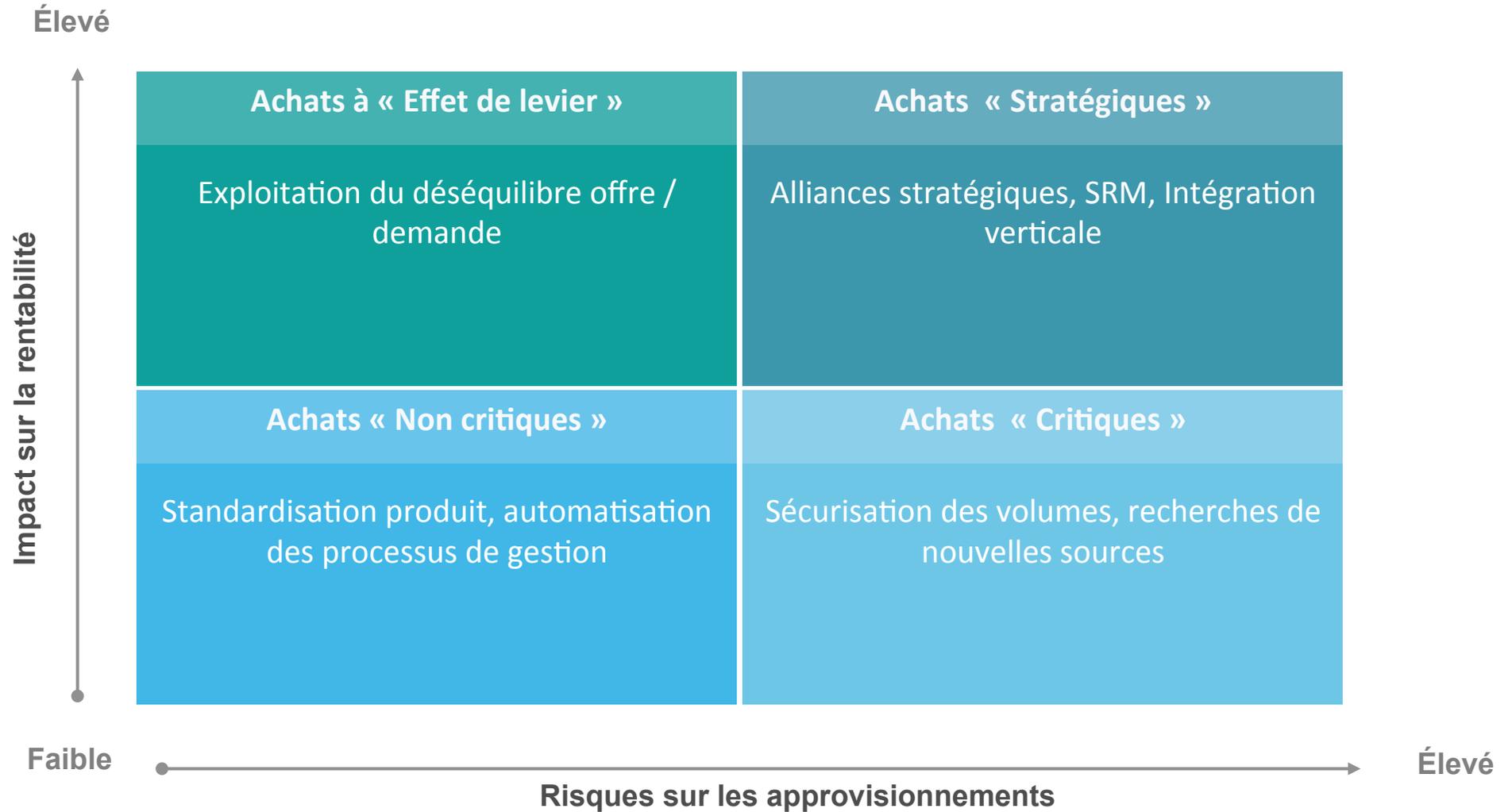
Jonathan LEVY

## → Base d'un système d'informations achats performant

- ◆ Informations complètes, actualisées = amélioration de la communication avec les fournisseurs
- ◆ Visibilité complète et actualisée du fournisseur + historique de la formation
- ◆ Support des outils SRM : Logiciels, Business review

## → Réduction des risques fournisseurs

- ◆ Données administratives
- ◆ Indicateurs de santé financière
- ◆ Analyse des dépenses
- ◆ Tableaux de bord...



La mise en place d'une gestion fournisseurs par le SRM est propre à chaque entreprise. Ces dernières emploient des moyens totalement différents.



- Logiciels
- Business Review



- Logiciels,
- Business Review
- Partenariat productivité



- Peu de développement actuellement

**Suivi d'activité**

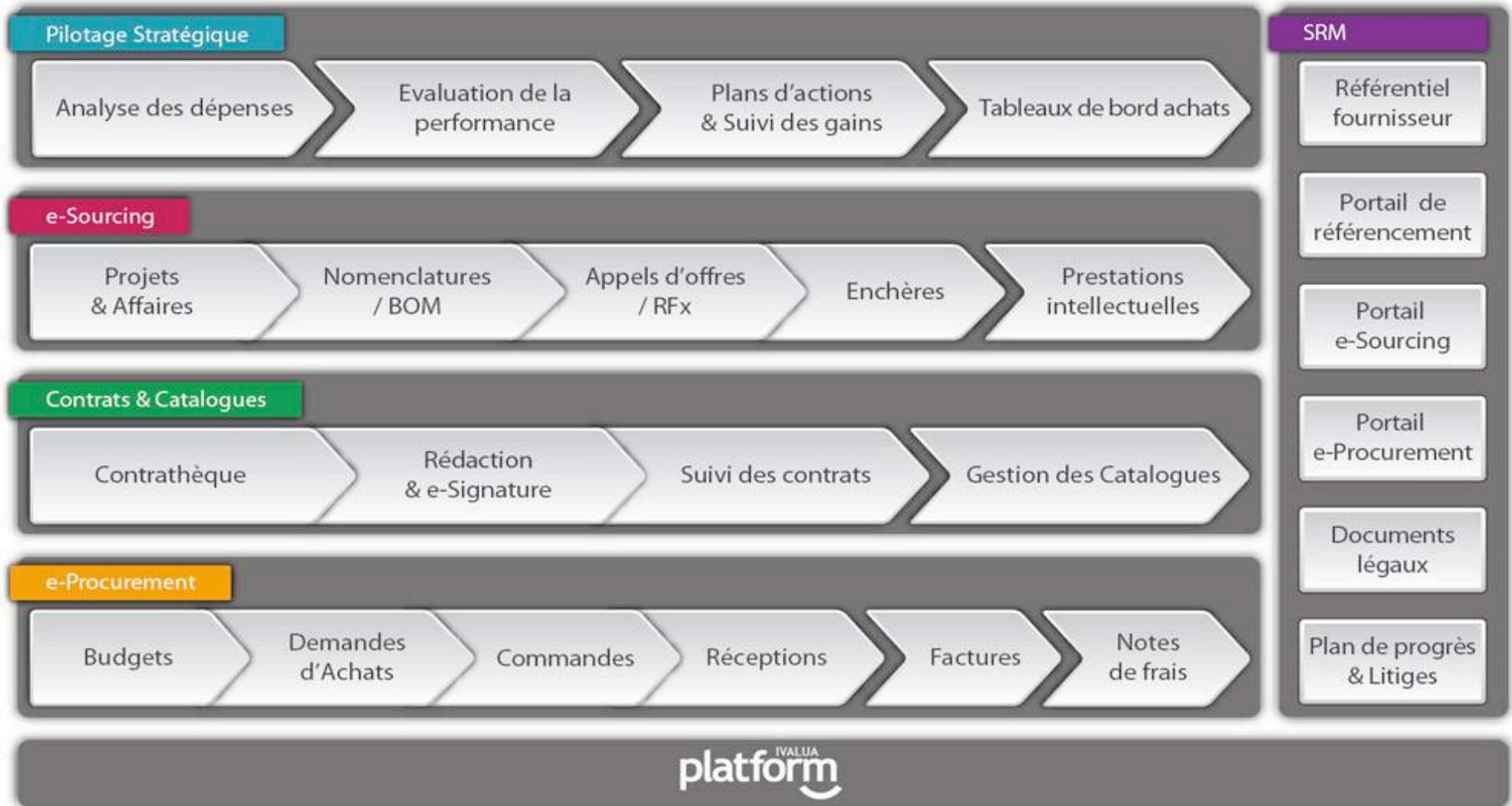
- Rapport d'utilisation des ressources
- Suivi des commandes

**Suivi de performance**

- Identification des tendances
- Suivi des données de performance

**Capacité d'analyse et automatisation supplémentaire**  
**Environnement « fenêtre unique »**

- Pas d'outils dédiés mais intégré dans les logiciels de gestion achats
  - ◆ Ex : SynerTrade ou Ivalua
- Tendance à développer des outils au détriment du co-développement et de la communication
- Rapport Gartner ne mentionne pas le terme SRM dans ses critères de notations
  - ◆ faible poids dans les logiciels achats
- Agent collecte infos sur les site de stockage
- Environnement multifournisseurs, flexibilité pour reconnaître les différentes données des serveurs de stockage





## PARTIE D

# La pratique en entreprise

- 1 Analyse du panel du questionnaire
- 2 Analyse et interprétation des résultats

### INTERVENANTS

Nicolas KOWALEZE

Romain CHOLET

Cécile MATEO

Katia LOULHA

Nomena RAKOTOARINONY

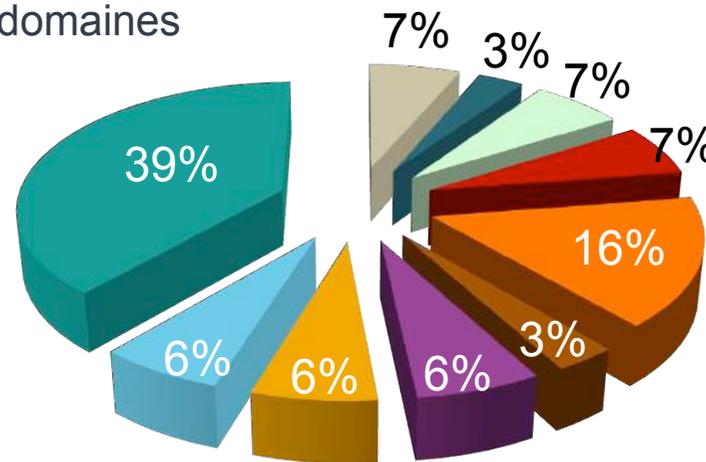
## Questionnaire envoyé à plus de 800 professionnels

## → Répartition par taille d'entreprise

- ◆ 71% du panel questionnaire sont implantés dans des grands groupes
- ◆ 10% dans des ETI
- ◆ 16% dans des PME
- ◆ 3% dans des startup

## → Répartition sociaux-professionnelles uniforme

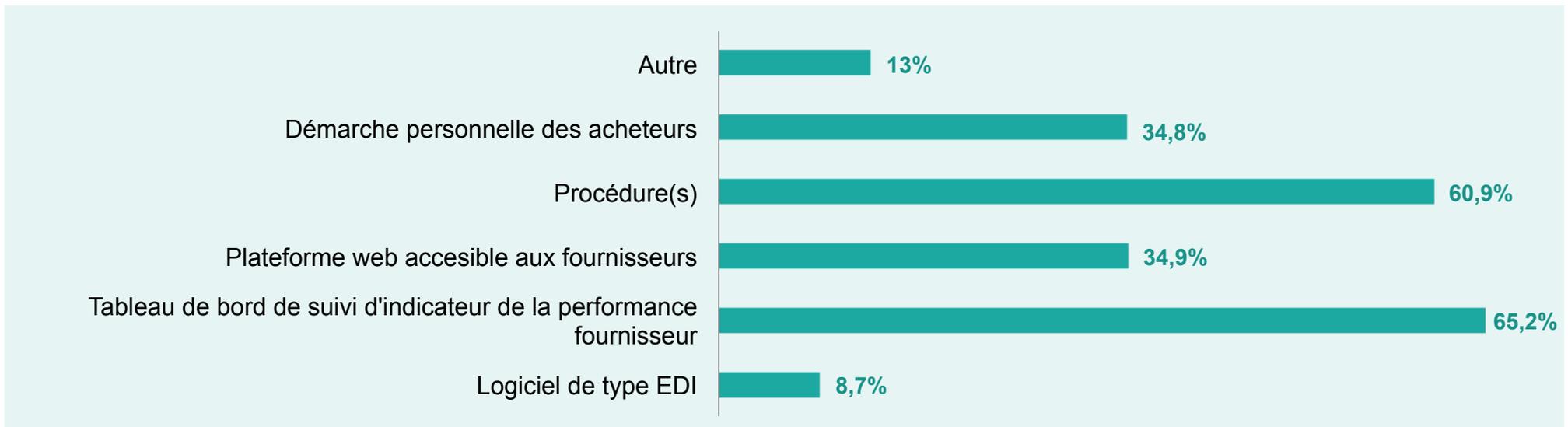
- ◆ 65% sont des professionnels des achats
- ◆ 35% interviennent dans d'autres domaines



Les secteurs d'activités

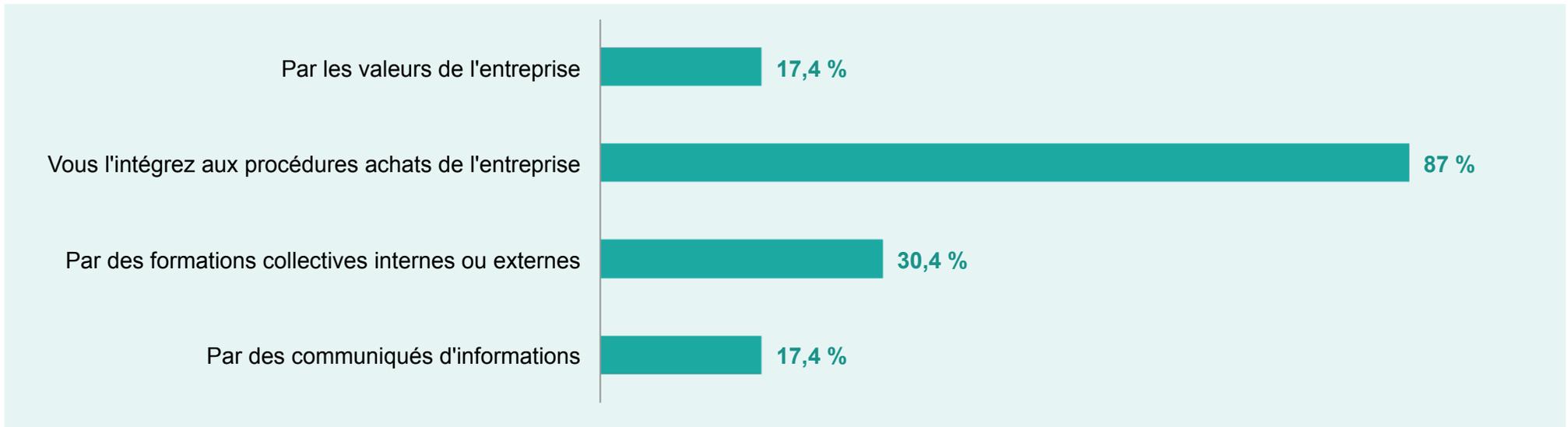


**Q** Dans votre entreprise le SRM se décline sous forme de



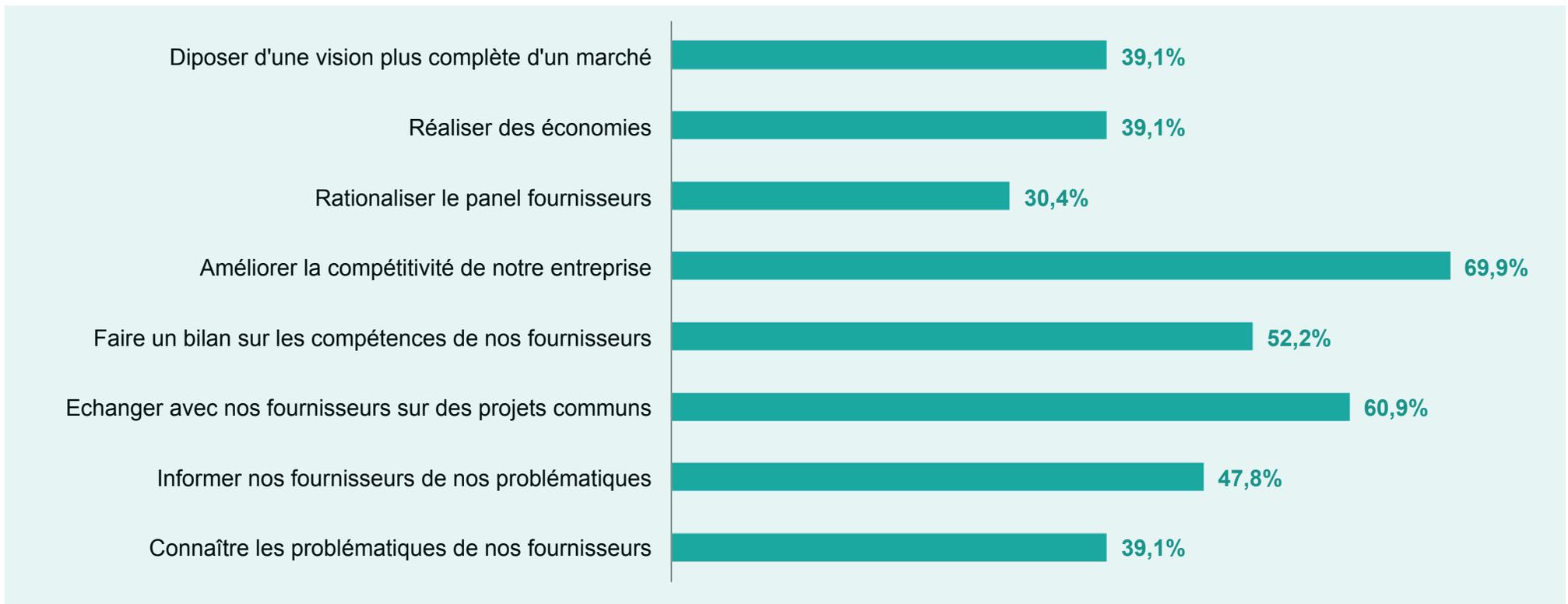
- Tous les **grands groupes** interrogés ont intégrés une stratégie SRM
- La pratique du SRM dans les **PME & ETI** est de la responsabilité des acheteurs
  - ◆ Démarches personnelles sans procédures
- Les grands groupes favorisent l'intégration dans les procédures achats ainsi que le suivi de la performance fournisseurs au travers de KPI's.

### Q Comment sensibilisez-vous vos collaborateurs aux pratiques du SRM ?



- Secteur des **Banques & Assurances** majoritairement orienté sur le déploiement des normes et labels de type chartes relations fournisseurs responsables, pacte PME...
- Les grands groupes intègrent cette stratégie dans le processus achat
- Les objectifs du SRM sont communs à tous, **renforcer la relation fournisseur et favoriser l'innovation**

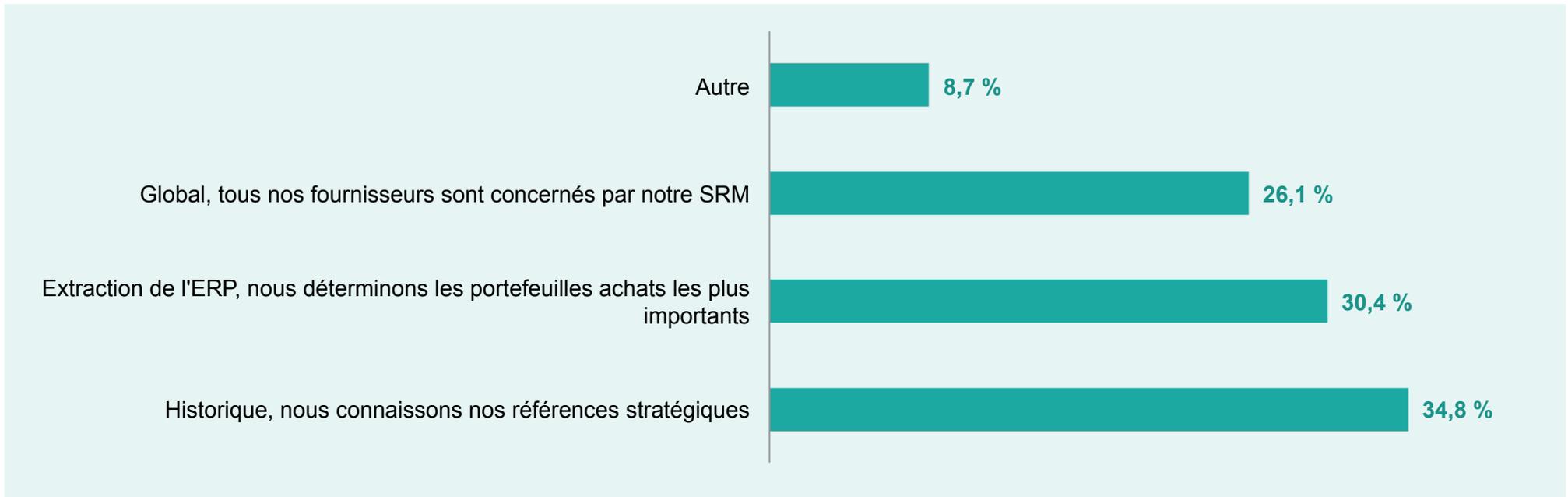
**Q** Dans votre entreprise, le SRM permet de



→ Dans les **grands groupes** la stratégie SRM est assimilée et pratiquée

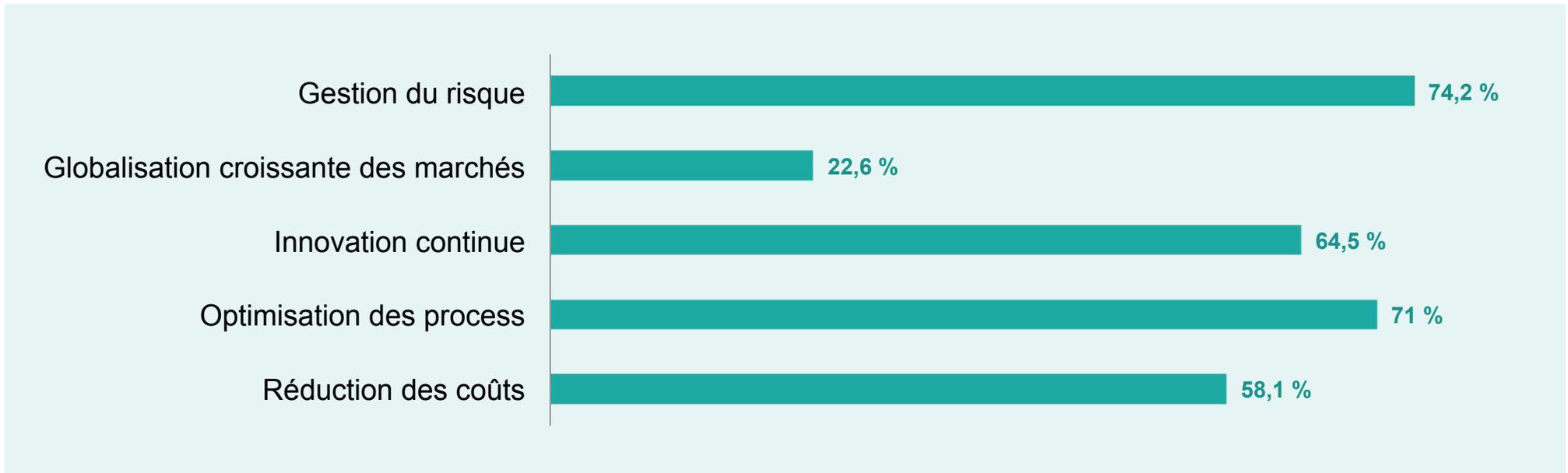
- ◆ La stratégie est moins bien intégrée dans les entreprises de dimensions plus petite

### Q Comment déterminez-vous les fournisseurs à intégrer à votre SRM ?



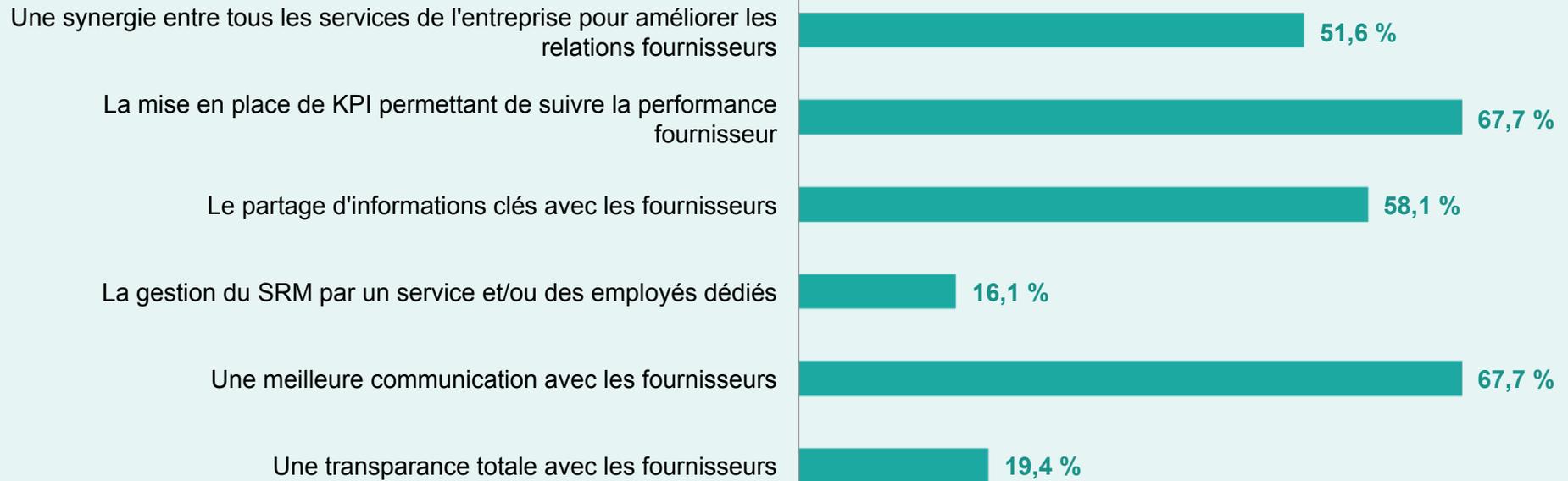
- Selon les directeurs achats, l'ensemble des fournisseurs sont à intégrer à leurs stratégies
- Dans les secteurs industriels, l'approche SRM est plutôt analytique
  - ◆ Hiérarchisation du panel fournisseurs en fonction du volume (Chiffre d'affaires €)

### Q Le SRM s'inscrit dans un contexte de



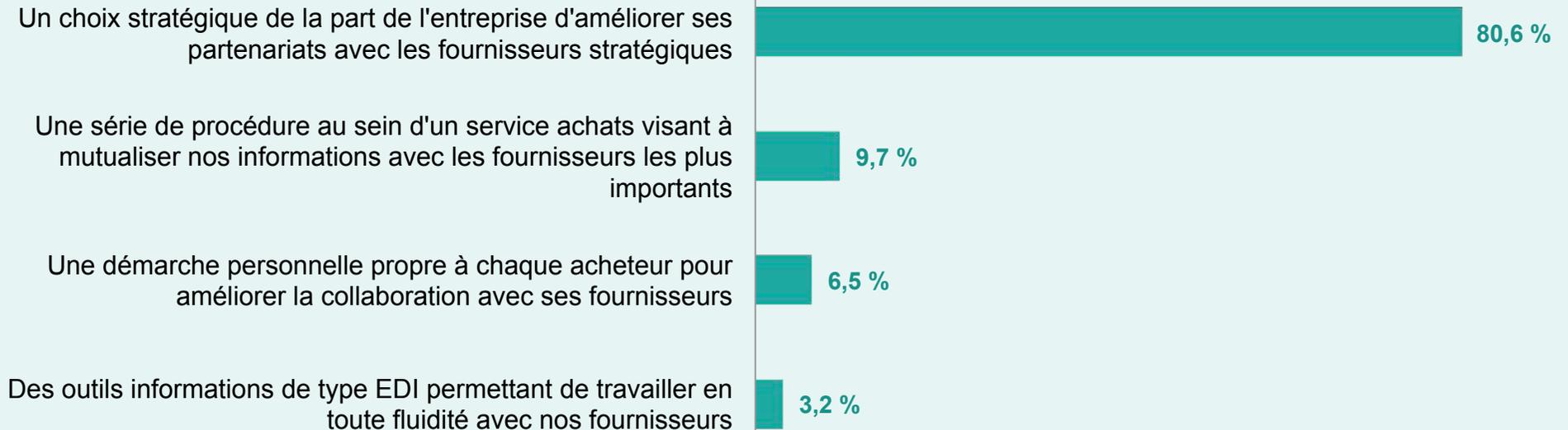
- La gestion du risque : Assurer la pérennité de la relation fournisseurs et orienter ses choix stratégiques
- Favoriser l'innovation avec ses fournisseurs et développer des partenariats stratégiques
- Optimisation des coûts de développement et amélioration de l'efficacité des processus

### Q Pour vous, les éléments clés du SRM sont



- Améliore la communication avec les fournisseurs
- Permet de suivre la performance des fournisseurs

### Q D'après vous, le SRM c'est plutôt



- Hiérarchiser le panel fournisseur
- Orienter ses choix stratégiques en fonction des différents enjeux économiques



## PARTIE E

# État et recommandations

- 1 Le constat global du SRM
- 2 Recommandations

### INTERVENANTS

Paul PENNELLE

Camille PINSON

Tanja HEISS

Jean-Baptiste PIVARDIERE

Joanna LE BLANCHE

## Pertinence du SRM pour les achats matures

Gestion des bases de données fournisseurs

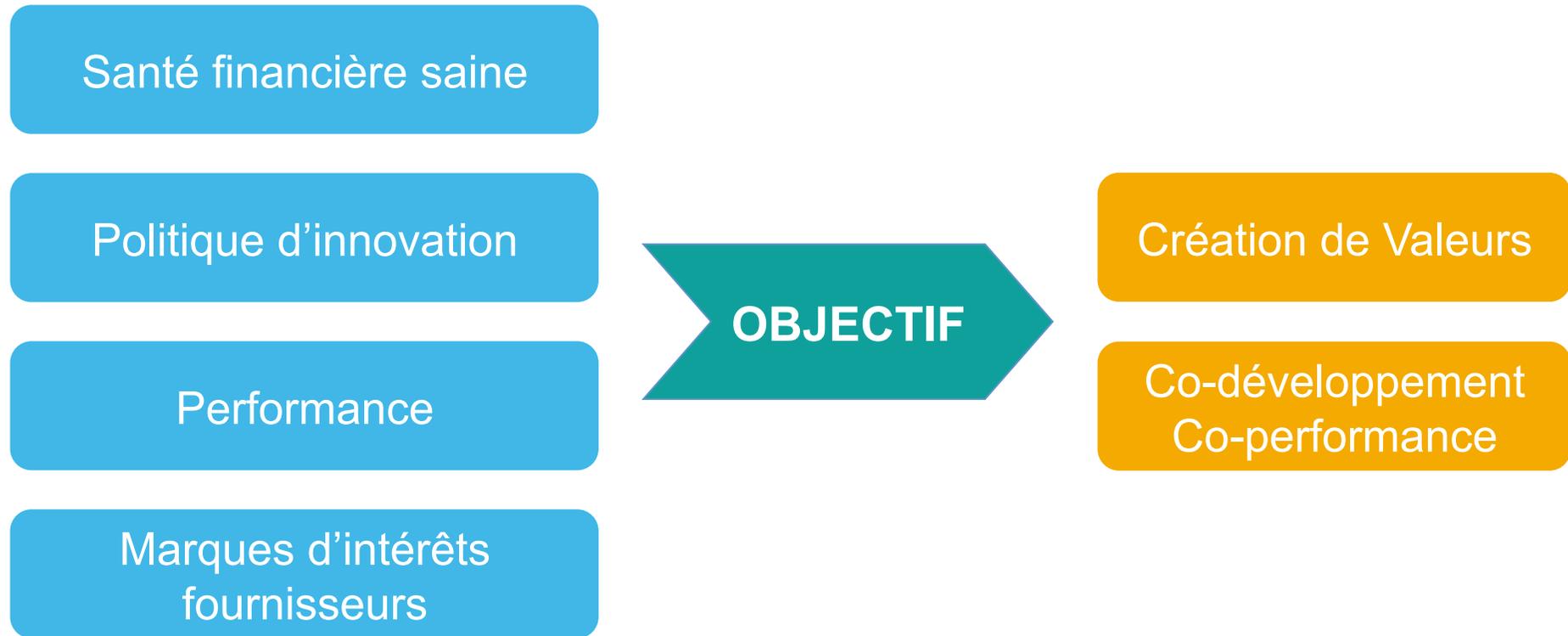
Outils interactifs et à jours

Performance et bonne gestion des contrats cadres

Taux de déploiement important

Qualité fournisseurs

## Les objectifs réciproques du SRM entre acheteurs et vendeurs

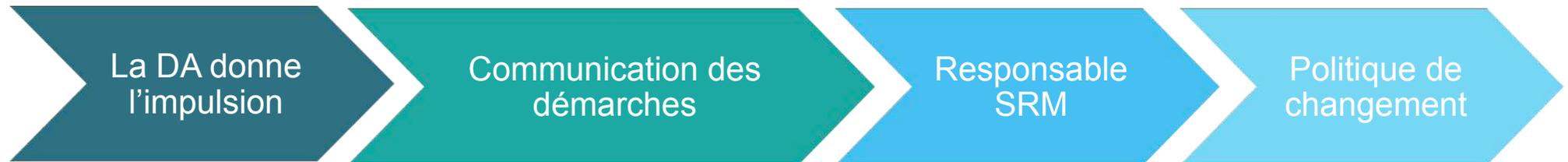


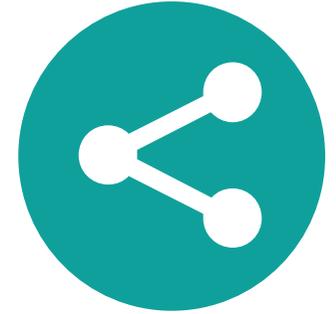
→ Une relation stratégique → un atout majeur sur le moyen et le long terme

# **E**<sub>1</sub> LE CONSTAT GLOBAL DU SRM

## LE CONSTAT PAR PARTIES

- A** **État et recommandations (État de l'art) :**  
Une cohérence et une corrélation entre relations internes et relations externes
- B** **Les méthodes**  
Un pilotage collaboratif pour mobiliser et impliquer l'ensemble des fonctions en amont
- C** **Les outils**  
Mauvaise gestion des outils SRM, Informations perdues dans des BDD infinies
- D** **La pratique en entreprise**  
Une mauvaise utilisation et connaissance limitée

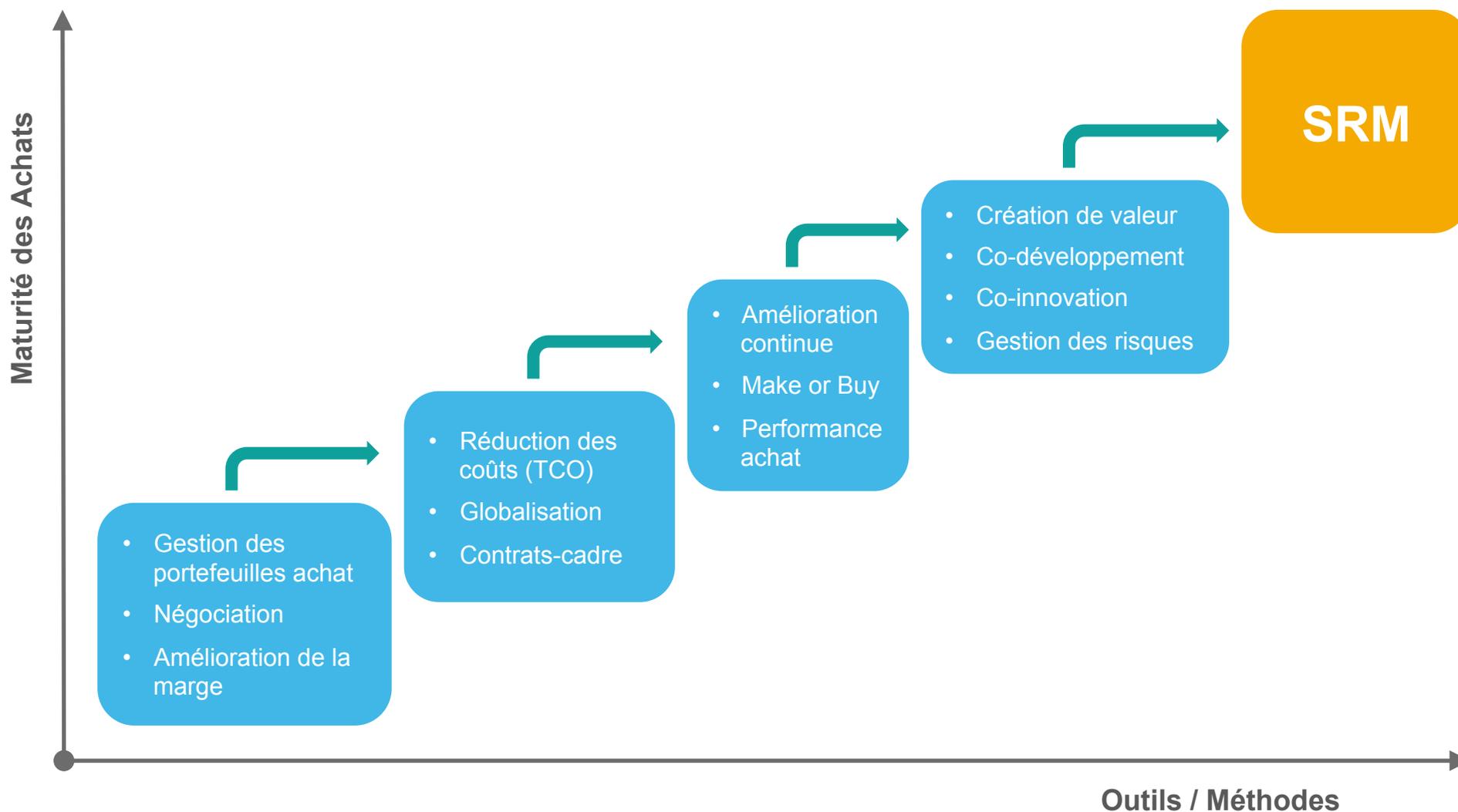
**Communication interne****Communication externe**



- Maitriser et gérer le risque fournisseur
- Suivre la situation financière des fournisseurs
- Effectuer une veille afin de capter l'innovation et la performance des fournisseurs
- Les TPE et PME peuvent s'inscrire dans une démarche SRM
- Résoudre les problématiques fournisseurs
- Déceler les opportunités afin de créer de la valeur ajoutée



- Regroupement de l'information
  - Outil élaboré pour une meilleure organisation et structure de l'information
  - Efficacité de l'outil par :
    - ◆ La définition des points à suivre
    - ◆ La régularité
    - ◆ Les fournisseurs à suivre
    - ◆ Le suivi des plans d'action
    - ◆ L'agilité et le coût du logiciel
- **Prise en compte d'autres indicateurs** comme l'évolution du cours du pétrole, de l'or, de l'évolution géopolitique des pays fournisseurs





**Merci de votre attention**