

## LIVRE BLANC

---

### DÉFINIR ET ACCOMPAGNER L'EXCELLENCE DE LA RELATION ACHATS/FOURNISSEURS



# SOMMAIRE

## Introduction

### I. La relation achats/fournisseurs au cœur de la stratégie d'entreprise

- Maîtriser sa relation fournisseurs : l'importance de la data
- S'inscrire dans la performance globale grâce au knowledge management
- Identifier, gérer et maîtriser les risques fournisseurs

### II. SRM : quels outils pour optimiser sa relation fournisseurs ?

- Périmètre et définition du SRM
- Digitalisation des achats : les nouvelles tendances au profit de la relation fournisseurs
- Vers le Social Relationship Management

### III. Les limites de la technologie

- La sécurité de données
- L'accélération du digital remet le relationnel au cœur des métiers

## Conclusion

## Introduction

En contexte de crise économique et de bouleversements géopolitiques majeurs tels que nous les vivons aujourd'hui, la relation achats/fournisseurs est devenue aussi stratégique que complexe.

Stratégique parce que chaque point gagné sur les coûts impacte directement le résultat de l'entreprise, depuis la direction financière jusqu'à la direction commerciale.

Complexe, parce qu'entre crises politiques et mondialisation effrénée, les entreprises agissant au niveau international doivent être capables d'anticiper les impacts de l'économie mondiale sur leur activité.

Tous ces paramètres, qu'ils soient législatifs, géographiques ou économiques, ont tendance à rendre la relation fournisseurs plus tendue et à multiplier le nombre de données à collecter, à gérer et à analyser. Ils nécessitent un pilotage extrêmement fin, ainsi qu'une capacité élevée à l'anticipation.

La relation fournisseurs mérite dès lors des outils qui permettent de prendre en compte tous les aspects du processus. En quelques dizaines d'années, et à la faveur de la digitalisation, la gestion de la relation fournisseurs est devenue la colonne vertébrale de la performance. Ceci implique d'avoir recours à des outils complets, fiables et évolutifs pour assurer cette gestion.

Chez SynerTrade, nous croyons au pouvoir de la technologie pour faciliter cette relation fournisseur d'un bout à l'autre du processus d'achat. Mais la meilleure technologie au monde ne sert à rien sans la capacité humaine à anticiper et accompagner le changement. Notre objectif est d'utiliser la technologie disponible pour concevoir des solutions efficaces au service des directions des achats, tout en leur ouvrant les portes des nouveaux possibles induits par les progrès du digital.

## I. La relation achats/fournisseurs au cœur de la stratégie d'entreprise

### Maîtriser sa relation fournisseurs : l'importance de la data

Ces vingt dernières années auront vu la direction des achats passer de la cellule de négociation et de mise en place de contrats fournisseurs à celle de centre névralgique de l'entreprise, au même titre que la direction financière. À l'heure où il devient de plus en plus difficile de gagner des points de résultats par l'action commerciale et où la croissance se ralentit, la bonne gestion des achats – par la réduction et la maîtrise des coûts qu'elle permet – contribue directement à la performance de l'entreprise. La révolution numérique apporte un nouveau capital aux entreprises : celui de la data. Par la maîtrise et l'exploitation de cette manne d'information, les directions achats disposent désormais d'une capacité de piloter au plus fin la relation fournisseurs, en organisant les données, en les enrichissant, et en mettant en place des indicateurs de performance nouveaux, et dotent l'entreprise de nouveaux leviers de performance.

Aujourd'hui, grâce au digital, les distances sont abolies, et le monde est ouvert à toute entreprise. L'acheteur se trouve en première ligne, il est le garant du choix ses prestataires selon des critères de prix, mais aussi de RSE et de contexte juridique propre à chaque pays. Il doit anticiper et maîtriser les risques, aussi bien pour garantir la continuité et la qualité de la production que pour sécuriser le respect de contraintes législatives comme les délais de paiement et la non-dépendance du fournisseur.

Au-delà des relations fournisseur déjà établies, l'automatisation de la collecte et de la gestion des données délivre l'acheteur de tâches purement administratives et chronophages pour lui permettre un travail sur le terrain. Identifier de nouveaux fournisseurs sur un salon et repérer les opportunités en matière d'innovation sont des missions achats essentielles, à forte valeur ajoutée, auxquelles il peut se consacrer pleinement. La collecte de la data est un premier pas dans la relation fournisseur telle qu'elle s'établit dans un contexte de transition numérique. Mais rassembler cette data sans l'organiser, sans chercher à en retirer un bénéfice ne servirait pas à grand-chose. Le management de ces données, à des fins de performance, induit pour la direction achat d'attacher une grande importance au knowledge management. Nous allons découvrir comment.

## **S'inscrire dans la performance globale grâce au knowledge management**

La data est donc stratégique : connaître parfaitement son fournisseur, être capable de suivre avec précision le taux d'application des contrats ainsi que la facturation sont primordiaux.

Cette traçabilité permet aussi de bénéficier de la confiance des tiers et des partenaires financiers, car plus les échéances et contraintes sont précisément définies, plus les banques et les partenaires financiers seront favorables à financer la trésorerie ou l'investissement dès lors que les prévisions sont sécurisées, et que la direction financière démontre qu'elle maîtrise le risque fournisseur au maximum.

La pléthore d'informations peut effrayer la direction des achats. Les solutions permettent d'agréger de la hard data, issue de sources extérieures, avec de la soft data, collectée directement auprès du fournisseur ou renseignée par les collaborateurs qui interagissent au quotidien avec lui. La valeur ajoutée d'un bon Supplier Relationship Management\* est de rendre les processus de collecte, de gestion et de mesure parfaitement naturels, et de favoriser une nouvelle dynamique : on passe de flux top down à des processus participatifs et ouverts.

- Le fournisseur est amené à renseigner l'outil, avec la conscience que cela lui permettra d'être payé en temps et en heure ;
- l'acheteur peut gérer un nombre de fournisseurs plus important et contrôler les achats, même au-delà de ceux qui sont consacrés à la production ;
- le collaborateur sécurise les approvisionnements à son niveau ;
- la direction financière sécurise ses prévisions en utilisant la data disponible.

Grâce au knowledge management (gestion des données et connaissances disponibles dans l'entreprise), la direction achats peut impulser de nouveaux moyens de gagner des points de résultat, ouvre les portes de l'entreprise vers le monde extérieur grâce aux fournisseurs et dynamise la coopération entre les différentes fonctions de l'entreprise, principalement avec la direction financière. La relation fournisseurs devient un vecteur de changement profond et de modernisation.

## **Identifier, gérer et maîtriser les risques fournisseurs**

Obtenir, gérer et maîtriser la data, c'est la garantie de réduire voire d'anéantir le risque à plusieurs niveaux :

- **Au niveau qualité de la production** : c'est sélectionner les fournisseurs les plus vertueux et apporter à l'entreprise les meilleurs savoir-faire, en évitant le risque réputationnel et les ruptures dans la chaîne logistique. C'est être capable de pousser les fournisseurs à l'excellence et de prendre du temps pour capter toute l'innovation possible. Les exigences en matière d'éthique et la mise en place d'une politique de RSE multiplient encore les critères à respecter ou à privilégier. Ces derniers augmentent et se complexifient en conséquence, d'où la nécessité d'être capable de les identifier puis de les hiérarchiser en vue de les maîtriser et de prévenir le risque.
- **Au niveau juridique** : c'est apporter toutes les garanties possibles quant au respect des termes du contrat fournisseur par tous les acteurs internes concernés et éviter le risque lié au non-respect des contraintes légales comme le paiement à 60 jours ou la non-dépendance d'un fournisseur. Le législateur s'est largement introduit dans la relation fournisseur, à la faveur de l'intervention dans l'économie locale ou dans la régulation commerciale entre les états. Les récents accords CEFTA signés par l'Union Européenne ont des conséquences dans la relation fournisseurs au niveau juridique, qui peuvent, s'ils n'ont pas été anticipés, avoir des conséquences catastrophiques sur la situation des entreprises.
- **Au niveau financier** : c'est apporter à la direction financière des points supplémentaires de résultat par la réduction et la maîtrise des coûts, mais aussi par l'optimisation des approvisionnements, des délais de paiement et de la fiabilité des prévisions. Mais c'est aussi alléger la charge des équipes comptables en éliminant les factures sans commande et favoriser le financement de la trésorerie et des investissements par les partenaires banques ou affacturage, toujours en recherche du risque réduit.
- **Au niveau RH** : c'est mettre en place un système qui favorise un travail collectif à l'interne comme à l'externe. Cela correspond pleinement aux tendances à venir en matière de management. La réduction des tâches administratives non productives (traitement des factures, recherche de document par exemple) permet de capitaliser beaucoup plus sur les talents et compétences propres des collaborateurs. Les générations qui intègrent actuellement le marché du travail poussent les entreprises à considérer différemment la façon de travailler et de collaborer. La mobilité a elle aussi changé les usages : on travaille aujourd'hui en mode collaboratif, via des plateformes, des portails ou des applications. En capitalisant sur un knowledge management rationnel et efficace, l'entreprise peut réserver à ses collaborateurs les missions et tâches à forte valeur ajoutée, laissant tout ce qui peut être automatisé aux machines. La recherche du bien-être au travail pousse également les DRH à compter sur de nouveaux outils et processus. Tenir compte de ces nouveaux enjeux et y répondre en mettant en place des outils qui permettent un meilleur épanouissement des salariés contribue à prévenir le risque social et RH.
- **Au niveau réputationnel** : Ford voyait la valeur de la réputation d'une entreprise comme fondamentale : « La seule richesse qui ne figure pas au bilan d'une entreprise, c'est sa réputation ». On l'aura vu au fil de notre développement, gérer avec précision la relation fournisseur, c'est contribuer à la réputation d'une entreprise responsable, performante et innovante. Mettre en place un SRM complet et collaboratif illustre la volonté d'une organisation de satisfaire aux plus hautes exigences de qualité.

Elle ouvre les portes de l'entreprise sur l'extérieur, change la nature de la relation avec les fournisseurs, en les impliquant, et les tire vers le haut, en posant des conditions précises pour la contractualisation, et en menant des évaluations régulières et incitatives.

Si le risque fournisseur revêt des aspects nouveaux, ils n'en sont pas moins maîtrisables et gérables. Pour y parvenir, les directions achats doivent observer une méthodologie rigoureuse, collecter, organiser et suivre toute la somme des données pertinentes utiles à la performance générale de l'entreprise. Au cours de ce processus méthodologique, le SRM se révèle un allié et un atout très précieux.

Avant de choisir l'outil adapté, on ne saura qu'insister sur l'importance de bien identifier les risques fournisseurs, puis de les hiérarchiser. L'entreprise doit porter un regard précis sur son activité, son fonctionnement et ses besoins pour atteindre ses objectifs de performance et de croissance. On l'aura vu au fil de notre exposé, la mutation de la direction achat en fait un pilier stratégique dans toute entreprise. Capitaliser sur un outil adapté, bien dimensionné, permet non seulement de maîtriser le risque fournisseur, mais aussi d'adapter l'ensemble des processus internes liés aux achats, jusqu'à la relation client. Cette segmentation exige de pouvoir se reposer sur le meilleur de la technologie, mais également sur une expertise et un savoir-faire de premier plan en matière de relation fournisseur et de knowledge management.

La segmentation devra également porter sur les fournisseurs eux-mêmes, car tous les fournisseurs n'ont pas le même caractère stratégique. Il convient également de prévoir une capacité de suivi et de gestion plus ou moins importante selon les différents types de fournisseurs comme, par exemple :

- Les fournisseurs liés à la production
- Les fournisseurs localisés dans des zones à risque (climatique ou géopolitique)
- Les fournisseurs à savoir-faire spécifique ou stratégique

Évidemment cette segmentation dépend de chaque entreprise et de son activité, mais elle reste un préalable incontournable au choix de l'outil dont la direction achat va se doter. D'ailleurs, elle ne concerne pas que la direction achat et cette réflexion stratégique devient transversale. Elle tient compte des besoins de la direction financière, de la direction commerciale et marketing et bien sûr, de la direction générale.

Seuls les fournisseurs capables de s'adapter aux exigences d'une direction achats gestionnaires peuvent rester ! L'impact d'une relation fournisseurs maîtrisée se situe hors les murs et dès la sélection, puisque ce fournisseur est impliqué dès les premiers contacts, les contrats sont suivis au plus près, et des évaluations régulières permettent de maintenir une qualité constante, ainsi qu'une relation claire et transparente. La direction achat contribue donc à l'excellence de l'entreprise en amont, ainsi qu'en aval, via les processus internes de commande et de facturation, mais encore plus loin, vis à vis des clients. Le choix d'un SRM est crucial à l'heure de la transition numérique.



## II. SRM : quels outils pour optimiser sa relation fournisseurs ?

Après avoir passé en revue les étapes et critères clés d'une gestion de la relation fournisseurs, nous vous proposons de transcrire cette analyse au niveau de l'outil. Le SRM n'est plus superflu : la complexité du métier des achats, et l'incidence de ses actions à tous les niveaux de l'activité imposent de se tourner vers des solutions logicielles parfaitement adaptées aux différents enjeux que nous avons identifiés et détaillés.

### Périmètre et définition du SRM (Supplier Relationship Management)

Le SRM est l'ensemble des outils et technologies dont une entreprise va se doter pour gérer sa relation avec ses fournisseurs tout le long du processus achats. C'est, en quelque sorte, le pendant du CRM utilisé par les équipes commerciales.

L'objectif du SRM est de partager des méthodologies achats, de favoriser une approche collaborative de la mission achats en interne avec les collaborateurs concernés dans les autres directions comme en externe, avec les fournisseurs bien sûr, mais aussi avec des tiers, comme les partenaires financiers. Il s'agit de rationaliser le suivi de la relation fournisseurs pour gagner des points de performance financière au niveau global de l'entreprise.

Le SRM se compose de différentes fonctionnalités, chacune permettant de piloter au plus près la relation fournisseurs :

- **Le design produit** : un SRM efficace permettra de prévoir le design d'un produit en bâtissant un cahier des charges précis, qui s'appuie sur une sélection optimisée de composants en fonction du rapport qualité/prix. On parle également de conception collaborative pour cette étape, qui consiste à intégrer les problématiques fournisseurs, en impliquant ces derniers directement via l'outil, pour minimiser le coût du produit à toutes les étapes.
- **Le sourcing** : grâce au SRM, la direction des achats pourra mettre en compétition un panel de fournisseurs à même de remplir toutes les conditions d'un cahier des charges. Cette étape permet l'identification des fournisseurs potentiels, puis de les classer selon leurs capacités de production, de livraison, de qualité, et bien sûr, de prix. Grâce à l'injection de données externes dans les solutions SRM, l'acheteur peut identifier et trier les fournisseurs selon des critères à la fois fiables et variés, correspondant exactement aux exigences métier de l'entreprise ; sans limites de nombre. L'étape de sélection des fournisseurs à même de répondre au cahier des charges en est largement facilitée, et peut porter sur un panel de partenaires potentiels beaucoup plus important.
- **La sélection fournisseur** est l'étape à laquelle les fournisseurs identifiés pourront répondre aux appels d'offres, et à l'acheteur d'affiner sa sélection sur les plus pertinents. Il s'agit généralement ni plus ni moins d'une inversion du principe d'enchères, où le vendeur apporte les informations à l'acheteur. Durant le processus d'enchères inversées, il revient idéalement au fournisseur de remplir les données, d'où l'intérêt d'un outil permettant aux entreprises candidates d'interagir, en leur fournissant un outil qui leur permette de donner une vision claire et précise de leurs capacités. Cette étape de sélection se déroule selon différents processus :

- La simple demande d'information ou RFI (Request For Information) comme son nom l'indique, est une première démarche qui n'engage pas de contractualisation. Elle reste cependant une première étape de la relation fournisseur qui permet de maintenir un vivier assez riche de fournisseurs potentiels et de gagner du temps pour l'organisation d'enchères inversées le cas échéant.
- La demande de devis ou RFQ (Request For Quotation) concerne des postes d'achats courants et non stratégiques, où le moins-disant est généralement privilégié. Le SRM permet de collecter et d'organiser les données de réponse, et de conserver l'historique de ces demandes, pour en disposer en cas de renouvellement de la démarche d'achat.
- La demande de proposition ou RFP (Request For Proposal) concerne des achats plus sensibles, pour lesquels seront examinés, au-delà du prix, le profil du fournisseur selon une grille prédéfinie, dans laquelle peuvent figurer ses certifications qualité, sa solvabilité, ses conditions de livraison et de délai. Le choix s'opère ensuite selon que l'entreprise offrira les meilleures garanties quant aux exigences fixées. Le SRM facilite la collecte des informations et leur classement. Il donne une vue rapide, fiable et très précise et se révèle donc une aide à la prise de décision incontournable.
- **la contractualisation** : après la phase de sélection vient la négociation, qui peut porter, selon la nature des achats, aussi bien sur des critères de prix que de délai de paiement ou de cadence d'approvisionnement. Le SRM permet de renseigner et de suivre les termes du contrat fournisseur les plus basiques jusqu'aux termes plus spécifiques comme, clauses juridiques et systèmes de pénalité. Ces données contractuelles ainsi intégrées sont mises à disposition de l'ensemble des collaborateurs concernés avec une simplicité extrême. Sécurisés dès le début de la chaîne de commande et d'approvisionnement, les contrats ainsi générés seront suivis
- **l'évaluation** : à fréquence régulière, les fournisseurs sont évalués par les achats. Cette évaluation est nécessaire au maintien de la qualité fournie et permet de dynamiser la relation. Le SRM permet de pratiquer ces évaluations avec régularité et en limitant la surcharge de tâches administratives.

Le choix de l'outil se portera prioritairement sur celui qui soit capable de soutenir la Direction Achat sur ces trois grandes fonctions, puis de descendre sur les différentes sous-fonctionnalités selon la nature de l'activité de l'entreprise, et des besoins de chaque direction. Dans un contexte de mondialisation et de crise économique, il convient d'examiner l'impact de la relation fournisseur sur l'ensemble des différentes directions de l'entreprise, et d'opter pour un outil qui permette de répondre à chaque risque identifié, mais dont l'évolutivité soit élevée. La relation fournisseur, en cela qu'elle est un premier point de contact avec l'extérieur, doit pouvoir être gérée de façon précise, et sécurisée.

Se doter d'un SRM très performant est donc un gage de performance et de sécurité pour une entreprise, notamment pour celles qui conduisent leur activité sur plusieurs sites ou filiales et sont soumises à une concurrence mondiale forte. Depuis la qualité des produits jusqu'au financement de trésorerie, chaque grande fonctionnalité du SRM a un impact sur la performance globale de l'entreprise.



Le bénéfice d'une solution SRM rejaille non seulement sur la direction des achats, mais aussi sur toutes les directions de l'entreprise, au premier rang desquelles on distinguera la direction financière et la direction générale. On est loin d'un simple outil de gestion des contrats, mais plutôt d'un véritable outil de performance et de productivité dont la mise en place lance ou accélère la digitalisation de l'entreprise dans sa globalité, en amont comme en aval.

## **Digitalisation des achats : les nouvelles tendances au profit de la relation fournisseurs**

Si les directions marketing et communication ont su s'approprier le bénéfice de la transition relativement tôt, la mutation digitale est plus lente du côté des directions des achats, probablement parce qu'elles ont été moins directement exposées à la révolution Internet. Pourtant, l'arrivée du numérique est une véritable aubaine pour les directions des achats. Elle leur permet de se concentrer sur leur valeur ajoutée réelle et les pousse à jouer un rôle de plus en plus stratégique dans l'entreprise, à la faveur des interactions qu'elle permet.

Couplés par ailleurs à la dématérialisation, les données et documents sont désormais disponibles en temps réel pour tous les acteurs concernés, depuis le fournisseur lui-même, avec les appels d'offres et la gestion des contrats, jusqu'aux équipes comptables, avec les factures et les données contractuelles.

Dans l'univers du digital, la technologie évolue extrêmement vite. Il y a encore 5 ans, les médias sociaux, les plateformes collaboratives, l'économie de partage n'en étaient qu'à leurs prémices. Il a fallu très peu de temps pour que l'économie et les activités des entreprises passent de l'univers du 2.0 au 3.0.

Aujourd'hui la relation fournisseur est bousculée surtout par la possibilité d'agrèger toutes les données fournisseurs grâce au data management, des interactions plus rapides grâce aux applications mobiles, mais également des échanges concrets, construits, permanents et transparents avec les réseaux sociaux et les business network.

### **▪ Big data et mobilité**

Avec le succès du cloud et un taux d'équipement en mobile toujours plus important, le SRM doit permettre à l'acheteur de mener sa mission avec fluidité et confort. Plus l'outil apporte ce confort d'usage, plus l'utilisation en est sécurisée. Grâce aux applications mobiles, l'acheteur peut utiliser des temps jusqu'ici non productifs, comme les déplacements, pour exécuter certaines tâches répétitives et/ou administratives comme la validation de commande ou l'évaluation fournisseur.

La mobilité est également à la fois un aspect incontournable dans la conception d'un SRM alors que l'explosion des smartphones et tablettes impose des évolutions importantes au niveau des usages et de la data. Les objets connectés accentuent encore le phénomène. Si en 2015 les ventes de smartphones s'élevaient à 1,4 milliard d'unités, le marché des tablettes affiche une forte croissance et les objets connectés introduisent sans cesse de nouveaux usages.

Le SRM doit tenir compte de ces outils et usages, et sa conception doit permettre une adaptation continue à ces derniers. L'acheteur doit pouvoir capitaliser sur la mobilité pour gérer facilement des tâches simples sur des temps qui restaient jusqu'ici non productifs, comme un temps de déplacement professionnel. Ceci permet non seulement d'optimiser le suivi du processus achat, de fluidifier la circulation de la data, mais surtout de permettre à sa direction achat d'utiliser le temps et les compétences de son équipe sur des missions à forte valeur ajoutée.

## Vers le Social Relationship Management

On l'aura vu, le SRM permet la communication et l'interaction. Ce changement est lent, mais certain. Un coup d'œil vers les évolutions du CRM en parallèle permet de prévoir que les technologies digitales pousseront l'évolution des SRM vers toujours plus de données à gérer et toujours plus d'interactivité à favoriser.

Les technologies grand public qui ont fait leurs preuves sont également mises au service des enjeux des directions B-to-B, notamment au niveau des achats. Nous avons longuement évoqué la mondialisation comme contrainte de changement dans les entreprises. Dans un territoire aussi vaste que la planète, l'acheteur doit pouvoir sélectionner ses fournisseurs parmi le panel le plus exhaustif possible, tout en garantissant la fiabilité de son choix.

Nos réflexions prospectives vont dans ce sens. À l'instar d'un Tripadvisor, qui permet de noter des établissements et de partager des commentaires, un tel système pourrait s'envisager pour les achats. Il ne s'agirait plus de partager les informations relatives à une seule entreprise, mais de mettre au point des plates-formes collaboratives et participatives permettant d'identifier des fournisseurs évalués par d'autres entreprises, et, pour les fournisseurs, d'élargir très simplement leur zone commerciale en répondant à de nouveaux appels d'offres.

- **Vers des achats toujours plus responsables**

Crise économique, enjeux climatiques, crises humanitaires placent la nécessité d'acheter de façon éthique et identifiable au cœur des enjeux des entreprises, face à des instances politiques et citoyennes qui ont pris conscience des limites de la planète et de ses ressources. Cette prise de conscience a entraîné un souci de combiner économie/écologie et bien-être des populations. La responsabilité sociale et environnementale des entreprises exige des outils adaptés.

Le SRM est l'outil privilégié des entreprises pour la mise en œuvre de processus achat vertueux. D'un bout à l'autre de cette chaîne, il permet d'identifier le bon fournisseur, de tracer l'ensemble du processus et facilite la dynamique RSE au cœur de l'entreprise.

- **Vers les Business network : plateformes collaboratives**

Internet permet aux entreprises une fabuleuse dynamisation des échanges et les plateformes collaboratives sont désormais des places d'échange quasiment incontournables et des portes précieuses d'ouverture vers l'extérieur. Au niveau des achats, les plateformes collaboratives apportent une valeur ajoutée majeure en donnant une nouvelle dimension au temps et à l'espace. Grâce à cet outil, il est désormais possible de trouver le bon fournisseur partout dans le monde, d'organiser des enchères inversées avec précision et transparence, tout en accélérant la transformation des fournisseurs.

À travers ces plateformes, l'acheteur peut mettre en ligne ses appels d'offres, s'assurer que les fournisseurs qu'il sélectionne remplissent bien tous les critères requis au niveau du cahier des charges, et au niveau des conditions d'achat, anticiper l'édition de contrats clairs, dont le taux d'observance sera garanti en aval. Les enchères inversées qu'il peut lancer grâce à cet outil garantissent à l'entreprise des achats à la fois responsables, mais optimisés au niveau des coûts et de la chaîne commande/facture. Aujourd'hui, 31% des entreprises ont accès à un système d'enchères inversées selon [l'étude e360 de l'Université Léonard de Vinci](#). La tendance est la croissance avec 8,2% des entreprises qui songent à s'en équiper d'ici un an.

### III. Les limites de la technologie

#### La sécurité des données

Reste un écueil à surmonter : celui de la sécurisation des données, qui reste un frein majeur à l'explosion du big data pour beaucoup d'entreprises, notamment celles qui opèrent en domaine sensible comme la santé ou la défense. En 2015, [81% des entreprises ont été victimes d'une attaque](#) : ce chiffre donne l'ampleur d'un enjeu auquel beaucoup de structures ne peuvent répondre seules. La spécificité du domaine de la cyber-sécurité est que c'est un monde qui évolue vite, et que la nature des attaques est difficilement prédictible.

Le secteur de l'internet des objets connectés (IoT) illustre bien cet aspect : nous découvrons les menaces au fur et à mesure que nous créons de nouvelles technologies, de nouvelles façons d'interconnecter machines et humains. C'est tout à fait normal : les entreprises innovent en créant, non pas en détruisant. D'où l'importance, dans un monde du digital qui avance à grande vitesse, de pouvoir se reposer sur des partenaires IT capables de détecter les risques très vite grâce à leurs équipes et ressources. Le bon partenaire va pouvoir offrir aux clients un niveau de sécurisation optimal, qu'il s'agisse des bonnes pratiques à observer côté utilisateur (35% des problèmes de sécurité interviennent suite à une action involontaire du collaborateur), ou des hardware et software utilisés. Quand on sait que le coût moyen d'une attaque pour les entreprises est de [800 000 Euros en moyenne](#), on comprend tout l'intérêt de s'attacher à l'anticipation de ce risque.

#### L'accélération du digital remet le relationnel au cœur des métiers

Le cycle de la révolution internet nous a conduits à la virtualisation totale dans les années 2000, pour réintroduire la dimension conversationnelle et sociale avec l'avènement des réseaux sociaux. Le tout digital n'est pas adapté à la réalité des nécessités humaines. C'est tout particulièrement vrai dans les métiers où le relationnel est un pilier. C'est évidemment le cas des directions achats. Ainsi, les solutions IT vont devoir aller chercher dans la technologie les moyens de concevoir des applicatifs qui facilitent l'échange d'information, ainsi que leur circulation. Les directions marketing et communication ont été pionnières dans ce domaine et cette appréhension des enjeux du digital. Elles se sont rapidement approprié les réseaux sociaux, les plateformes web, et les applications.

Le trafic automatisé (les bots) a été un temps une tendance du web pour le marketing, mais aujourd'hui on se rend compte que la robotisation des échanges trouve sa limite, preuve que le relationnel, le « Human to Human » reste au cœur des métiers, notamment dans les achats, et qu'internet et ses technologies en sont le support et le facilitateur.

## Conclusion

La gestion de la relation fournisseur devient de plus en plus complexe et stratégique. Internet et la transition numérique conduisent les entreprises à s'engager sur des voies de progrès essentielles, dans un monde totalement connecté, qui va de plus en plus vite.

Au fil de ce livre blanc, notre objectif aura été de fournir au lecteur un regard complet sur la gestion de la relation fournisseur, en détaillant les étapes clés à observer, les points critiques à résoudre, mais surtout tout le bénéfice qu'un SRM bien dimensionné et efficace peut apporter à la direction achat, et aux conditions de la croissance de l'entreprise. Si la digitalisation des entreprises a débuté, elle est loin d'être généralisée. Le SRM est une clé pour entamer ce processus. La direction achats devient une porte d'accès privilégié à l'entreprise digitalisée, qui déteint progressivement sur toutes les autres directions, et la direction financière au premier chef.

Au-delà des technologies en elles-mêmes, il ne faut sans doute pas oublier que l'humain tiendra toujours une place essentielle au sein des métiers achat. Et si le nouveau terme à la mode aujourd'hui devient « la robotisation », et que selon [une récente étude de Gartner](#), nous parlerons d'avantage à des robots lors de nos achats sur Internet d'ici 2020, il faut espérer que cela ne sera pas une tendance en B to B.

Ce livre blanc a été rédigé par SynerTrade.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur [synertrade.com](https://synertrade.com)  
ou contactez-nous à [contact@synertrade.com](mailto:contact@synertrade.com)