

Sommaire

Introduction.....	2
Partie1 :Cadre Conceptuel.....	3
I-Sourcing et l'e-sourcing.....	3
1- L'e-sourcing et sa place actuelle.....	3
2- L'e- sourcing.....	5
3- Avantage et objectifs	7
II- Approvisionnement et E-procurement	8
1. L'approvisionnement et sa place actuelle	8
2- L'e- procurement	12
3-Avantage et objectifs	14
III- L'e-sourcing et e- procurement.....	15
1. Qu'elle est la diferece entre l'e.-sourcing et l'e-procurement.....	15
1. Faut il choisir l'e.-sourcing et l'e-procurement.....	16
1. Les pertes et incovenients	16
VI-La démarche de mise en place de l'e-sourcing	17
Partie2 :Etude de cas	18
1-Présentation de la société SEMITAG	18
2-Application de l'e-sourcing dans la societe SEMITAG	18
Conclusion.....	25
Bibliographie et Webographie	26

Introduction

Comment pourrions-nous définir l'objectif principal de la fonction achats-Approvisionnement au sein de l'entreprise ? Outre le fait de représenter un centre de profit, d'être l'instigation de changements technologiques, de rassembler les différents acteurs autour d'un projet, ce que nous attendons avant tout d'un service Achats, c'est d'approvisionner dans les meilleurs délais.

Pour atteindre cet objectif, les différents acteurs du service achats vont donc s'aider à travers diverses méthodes et outils acquis tout au long de leurs expériences professionnelles ou alors, grâce aux nouvelles technologies qui leur sont proposées. Un de ces outils est l'e-sourcing et l'e-procurement.

Le e-sourcing a fait son apparition il y a quelques années et n'est utilisé pour l'instant que par les grands industriels. Mais de plus en plus, les petites et moyennes entreprises y font appel.

Elles ont pris conscience des gains qu'elles pourraient réaliser en rationalisant leurs processus d'achat. C'est pourquoi, beaucoup de projets e-sourcing et e-procurement voient le jour.

La mise en place d'un tel outil donne à la fonction achat-provisionnement l'opportunité de réduire l'ensemble des coûts liés à l'ensemble de la gestion du processus achats.

Au niveau de notre présent rapport, on présentera, dans la première partie, la définition du e-sourcing et e-procurement et la place de chacune au sein de l'entreprise ainsi que les avantages engendrés à l'entreprise d'après ces applications.

Tout en ajoutant la démarche de mise en place de l'e-sourcing.

Au niveau de la deuxième partie, on présentera une étude de cas de la Société SEMITAG pour illustrer comment cette entreprise a géré son projet e-sourcing, tout en démontrant les différentes étapes à respecter pour le bon fonctionnement d'un projet comme celui-ci.

Partie I- Cadre Conceptuel

I- Sourcing et E-sourcing

1. Le Sourcing et sa place actuelle

Afin de pouvoir parler d'e-sourcing, il convient tout d'abord de rappeler ce qu'est le Sourcing et quelle place occupe-t-il dans le processus d'achat.

Premièrement, on considère que le Sourcing est la partie qui se déroule en amont de l'achat à proprement dit ou du passage du bon de commande. Il consiste à optimiser la recherche de fournisseurs, leur mise en concurrence, leur sélection mais aussi à alléger et simplifier les négociations et ce notamment au travers des enchères inversées.

On entend par « amont » tout ce qui concerne la recherche de fournisseurs, le choix des fournisseurs par l'acheteur, le choix des produits et les négociations. Cela concerne donc tout ce qui traite des appels d'offres, de leur étude et de la mise en concurrence desdits fournisseurs.

Nous pouvons inclure les négociations car elles font partie de la confrontation des offres et de leur réévaluation. En effet, le choix des fournisseurs se fait le plus souvent, et doit se faire suite à des négociations avec ceux-ci. En effet, dans une recherche de fournisseur, l'acheteur doit faire appel à des offres et devrait avoir la possibilité en les confrontant entre elles, de prendre contact avec les vendeurs afin de leur faire part de ses adéquations et de ses désaccords dans le but d'obtenir une révision éventuelle de leur offre. Tout ce processus, dans le cadre d'un achat non automatisé, est le quotidien habituel d'un acheteur.

Lorsque l'on parle de Sourcing, il faut comprendre que c'est une activité qui prend la majorité du temps de travail de l'acheteur. Dans sa recherche de fournisseurs, il doit mettre en application ses connaissances du marché pour envoyer, analyser et confronter les résultats dans le but de choisir de manière justifiée,

Son fournisseur et son produit. De plus, on sait que l'acheteur doit répondre à un besoin interne.

Il a donc l'obligation de répondre au besoin et bien souvent, le client interne lui demande quelque chose de très précis qui ne correspond pas forcément aux politiques d'achats de l'entreprise.

Par exemple, il arrive souvent que les clients demandent un produit ou un service qu'ils connaissent. Ils sont souvent assez réticents au changement et cherchent à imposer un fournisseur à l'acheteur. Ce n'est pas une généralité mais c'est une situation assez courante dans le monde de l'entreprise. Donc, dans le cas où le client propose un fournisseur, une partie du travail de l'acheteur consistera à rechercher des offres différentes et à évaluer ensuite le coût global pour l'entreprise et la valeur ajoutée des produits proposés. En effet, cela aura pour but d'évaluer si le produit demandé est réellement le plus intéressant pour l'entreprise. Il arrive que les acheteurs doivent justifier aux clients le fait qu'un changement de produit est plus judicieux malgré le fait qu'il nécessitera peut-être une formation supplémentaire pour l'utilisateur.

Il arrivera donc souvent que l'acheteur ait besoin de justifier ses choix auprès des clients internes afin de leur faire comprendre les avantages et les inconvénients de certains produits et afin de justifier l'application de la politique d'achat de l'entreprise.

Toutes les entreprises, ou presque, ont désormais une politique d'achat établie et que les acheteurs doivent respecter. Celle-ci a pour but de guider et d'imposer les stratégies de Sourcing et de négociation des acheteurs.

L'apparition et le développement important de ces politiques sont liés également à l'apparition des certifications de type ISO qui sont apparues en Europe. Désormais, les entreprises cherchent à être certifiées par des normes garantissant aux clients un respect des normes européennes et des pratiques conformes aux ambitions de l'Europe. Ces normes servent également à veiller et à contrôler le respect des règles du marché comme ici, le respect de la libre concurrence.

Donc, suite à l'apparition de ces normes et afin de bénéficier des certifications, les entreprises ont cherché à établir des politiques leur permettant de pouvoir prétendre aux certifications.

La politique d'achat en fait donc partie et elle impose certaines règles aux acheteurs. Elle est propre à chaque entreprise mais impose généralement aux services Achats de justifier leurs choix de fournisseurs et de produits par des justifications de prix, de valeur ajoutée et de coût global pour l'entreprise. Ceci doit bien entendu avoir fait l'objet d'une comparaison d'offres différentes de plusieurs fournisseurs et de produits équivalents.

Toutes ces mesures imposent à l'acheteur un respect des délais, un respect aussi proche que possible des attentes de son client interne mais également une obligation de respecter les politiques d'achats de l'entreprise. Tout ceci fait que le Sourcing a une importance capitale dans le travail quotidien de l'acheteur et lui prend beaucoup de temps. Des solutions d'automatisation de ces processus se sont développées et nous allons donc les étudier.

2. L'E-sourcing

«L' e-sourcing : Activité de mise en relation des centrales d'achat, des grossistes, des importateurs avec des fabricants étrangers afin de trouver dans tout pays du monde des produits au meilleur rapport qualité-prix. L'e sourcing indique que cette activité s'effectue par des moyens électroniques, principalement par des recherches sur Internet. Ainsi, une application d'e sourcing aidera le responsable des approvisionnements à déterminer quel sera le meilleur fournisseur pour les produits dont a besoin son entreprise. Elle les identifiera tout d'abord, puis les qualifiera en fonction de divers critères comme leur taille critique et leur capacité à livrer dans les temps. »

L'e-sourcing est donc un moyen d'automatiser les processus de sourcing dans le but de gagner en temps et en qualité lors de la recherche de fournisseurs.

Elle inclue également les négociations et l'élaboration de contrats. Cette technique est de plus en plus utilisée dans les entreprises mais reste assez récente.

Ce processus d'e-sourcing consiste en l'automatisation, par le biais de l'outil Internet, de la recherche de fournisseurs et de l'envoi des appels d'offres.

Concrètement, cela représente une place électronique sur laquelle les appels d'offres sont placés et à laquelle les fournisseurs peuvent accéder. Il existe plusieurs systèmes :

- ✚ Une place de marché ouverte à tous les types de fournisseurs désireux de proposer une offre.
- ✚ Une place de marché à laquelle les acheteurs donnent un accès aux fournisseurs dont ils désirent recevoir une offre.

Bien entendu, il est clair que pour une concurrence plus accrue, la première solution est la plus ouverte. Néanmoins, il convient de restreindre l'accès à certains fournisseurs dans certains cas spécifiques. Cela peut se justifier par la demande d'un produit très spécifique ou très technique pour lequel le client interne de l'acheteur n'aura pas la possibilité d'utiliser un substitut.

Dans ce cas par exemple, afin de limiter le temps d'analyse d'une multitude d'offres concurrentes par l'acheteur, la limitation à certains fournisseurs peut alléger le nombre d'offres à analyser. Ainsi l'acheteur prédétermine les fournisseurs auxquels il souhaite demander leur participation.

Une pratique existe également afin de limiter le temps nécessaire aux réajustements des offres et aux négociations. Celle-ci est appelée enchère inversée. Elle fonctionne sur le principe d'une enchère traditionnelle. Les fournisseurs ont donc la possibilité, sur une période donnée, de faire des offres qui seront visibles pour tous les participants. Grâce à ce système, les différents fournisseurs voient le prix minimum proposé par leurs concurrents et ont donc la possibilité de s'y ajuster ou de proposer un meilleur prix.

Dans ce système, les participants sont prédéterminés par l'acheteur et sont invités à participer à l'enchère. Cette pratique n'est pas ouverte à tous les fournisseurs. Au départ, les enchères inversées ne pouvaient interagir que sur le prix mais très vite, des systèmes sont apparus permettant des enchères à critères multiples comme par exemple les enchères inversées dynamiques. Celles-ci permettent donc aux fournisseurs d'agir sur plusieurs critères. On peut donc par

exemple, agir sur à la fois les prix mais également les délais de livraison ou encore, la maintenance incluse, ou la durée de garantie, etc.

Cette évolution a permis d'intégrer les notions de valeur ajoutée aux produits dans ce système d'enchères. Il est désormais possible d'utiliser ce système pour des produits nécessitant une négociation parallèle au prix en prenant en compte les valeurs ajoutées au prix du produit en lui-même.

Ces nouvelles techniques d'enchères ont fait l'objet d'une réglementation accrue au travers de la Loi Jacob du 2 Août 2005

Dans ce texte de loi, les conditions d'application ont été réglementées. Désormais, les acheteurs sont tenus à une préparation appliquée des enchères dans le but d'une recherche de transparence accrue pour les fournisseurs. L'objectif de cette loi était, selon M. Jacob, de permettre aux fournisseurs d'« opérer dans un cadre juridique stable et clair » afin de rechercher la transparence des enchères et de donner confiance aux fournisseurs en ces pratiques.

3. Avantages et objectifs

Les avantages du système des enchères inversées sont multiples, tant pour l'acheteur que pour le fournisseur.

Premièrement, les enchères inversées permettent un gain de temps de travail considérable pour l'acheteur. Elles lui permettent de gagner du temps en négociation et en demande de réévaluation des offres par les différents fournisseurs. En effet, le fait que les fournisseurs réévaluent leur proposition directement en fonction des offres concurrentes évite à l'acheteur tout le temps nécessaire à l'analyse des offres et aux négociations dont le but serait de les faire réévaluer.

De plus, le fait que les enchères inversées aient lieu sur une période binaire définie et en temps limité fait que la durée de négociation est prévisible et peut être anticipée par l'acheteur. La pression exercée sur les fournisseurs est d'autant plus forte et permet d'obtenir de meilleures offres sur une période de temps réduite.

Selon le type d'enchères choisies et selon les fournisseurs invités à y participer, l'acheteur peut se permettre d'avoir un panel de fournisseur plus important. Il peut donc mettre en concurrence un plus grand nombre de fournisseurs dans le but d'obtenir les meilleures offres répondants à ses attentes.

Au niveau des avantages pour le fournisseur, il convient de noter également un gain de temps considérable. L'élaboration des différentes offres est un travail lourd et nécessitant une certaine préparation. Or, lors des enchères inversées, l'élaboration de l'offre est, pour lui, beaucoup plus simple et rapide.

De plus, ce type de pratique peut lui permettre éventuellement d'écouler des stocks qu'il pourrait détenir et sur lesquels il a la possibilité de proposer des conditions et des prix plus intéressants.

Enfin, les enchères inversées peuvent être un moyen pour les fournisseurs d'atteindre de nouveaux clients par le fait que les acheteurs peuvent demander un nombre de participants plus important que lors d'une démarche d'appel d'offre classique.

II- Approvisionnement et E-procurement

Nous traiterons dans cette partie l'étude de situation des approvisionnements liés aux achats et les nouveaux outils adaptés à ces pratiques dans un but d'automatisation. Nous examinerons donc dans quels environnements ils s'intègrent et ce qu'ils peuvent y apporter.

1. L'approvisionnement et sa place actuelle

L'approvisionnement a toujours eu une place plus importante que les achats en général au sein des entreprises car il conditionne les délais et influe directement sur la production ou sur le travail de chaque département.

En effet, l'approvisionnement consiste en l'acheminement des biens ou des services achetés jusqu'à l'utilisateur final. Dans le cas où l'utilisateur est la chaîne

de production, l'approvisionnement doit être réalisé de manière très précise. Prenons l'exemple d'une chaîne de montage en flux tendus, la matière achetée doit arriver juste au bon moment dans les stocks ou sur la chaîne de montage directement sous peine de ralentissement de toute la chaîne.

Donc, c'est pour ces raisons que l'approvisionnement était auparavant plus valorisé que les achats. Les achats eux-mêmes étaient souvent attachés au département Approvisionnements alors qu'il apparaît désormais que ce sont souvent les achats qui déterminent les approvisionnements.

Il est certain également que le fait que les approvisionnements étaient considérés de la sorte était également lié au fait qu'il y avait plus d'entreprises industrielles et que les années 60, 70 et même 80 étaient des années de domination du secteur de l'industrie et de la production. Or, dans ce type d'industrie, les approvisionnements sont directement liés et influent directement sur les chaînes de production. De nombreuses techniques favorisant les réductions de stocks et cherchant l'optimisation du flux tendu ont développé l'importance de la maîtrise de l'approvisionnement et c'est donc peut-être ce phénomène qui a créé cette vision restrictive des achats.

Mais dans les années 80 et 90, nous avons plutôt assisté à la croissance du secteur tertiaire et les industries se sont transformées de telle façon que les formes de productions ont évolué. Dès lors, les approvisionnements sur les chaînes de production n'étaient plus les seuls à prendre en compte et de plus en plus d'entreprises se sont aperçues de l'importance de maîtriser les dépenses. Les achats ont donc pris le dessus sur les approvisionnements et les mentalités ont évolué ce qui a permis de dissocier ces deux parties distinctes de l'entreprise.

Bien entendu, les entreprises de production sont encore très attachées aux approvisionnements mais cela reste un cas spécifique et ce sont désormais des situations minoritaires par rapport aux pratiques plus courantes des entreprises en général. Mais même pour ce type d'entreprises particulières,

les Achats sont souvent dissociés mais collaborent étroitement avec le département des approvisionnements. Désormais, les négociations d'achats dans ces secteurs incluent les approvisionnements et les choix de fournisseurs ou de produits peuvent être fortement influencés par les approvisionnements. C'est également ce qui favorise les nouveaux systèmes d'approvisionnements automatiques

permettant aux approvisionnements d'intervenir sans passer nécessairement par un service Achats.

L'approvisionnement et les conditions d'approvisionnement peuvent être considérés comme une valeur ajoutée à un produit donné. Ils peuvent donc servir à la négociation et sont souvent inclus dans le processus d'achat.

C'est donc pour cela qu'il était légitime que la hiérarchie des achats face aux approvisionnements soit rétablie.

Il est donc clair que les achats ont repris une place importante et peuvent conditionner les approvisionnements. Mais auparavant, les achats étaient plus considérés comme le produit qui allait s'intégrer dans le processus de production. La vision restrictive des achats faisait penser que ceux-ci n'influençaient que les branches industrielles et les chaînes de production.

Mais, les entreprises ont pris conscience que tous les achats sont importants et que toutes les dépenses de l'entreprise sont à considérer et à surveiller.

Dorénavant, les services Achats sont spécialisés dans tous les types de biens et services et cela touche aussi bien la production que les services de maintenance des locaux ou encore que les moyens mis à disposition des employés (informatique, fournitures, outils, employés en travail temporaire, etc...). Il faut considérer que l'importance des achats par rapport aux approvisionnements de l'entreprise a été parallèle à une prise de conscience de la nécessité de contrôler et de maîtriser toutes les dépenses et à tous les niveaux.

On doit donc inclure dans l'approvisionnement, tout ce qui concernera les négociations de l'aval de l'achat. Suite aux négociations, les approvisionnements concerneront toutes les conditions d'acheminement, les tarifs, les responsabilités, les assurances, les conditions d'emballages, etc....

Mais il faut noter que les approvisionnements peuvent influencer de manière plus ou moins importante sur le prix et la valeur réelle (coût global) d'un produit pour une entreprise. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'une matière première peu coûteuse étant achetée dans un pays lointain et dont le prix final est conditionné par le coût d'acheminement et le moyen de transport utilisé. Dans ce cas, l'approvisionnement devra être une priorité lors des négociations et du choix des fournisseurs.

On considère aussi que l'approvisionnement concerne le lancement d'une commande dans le cas de contrats en vigueur sur des accords préalables.

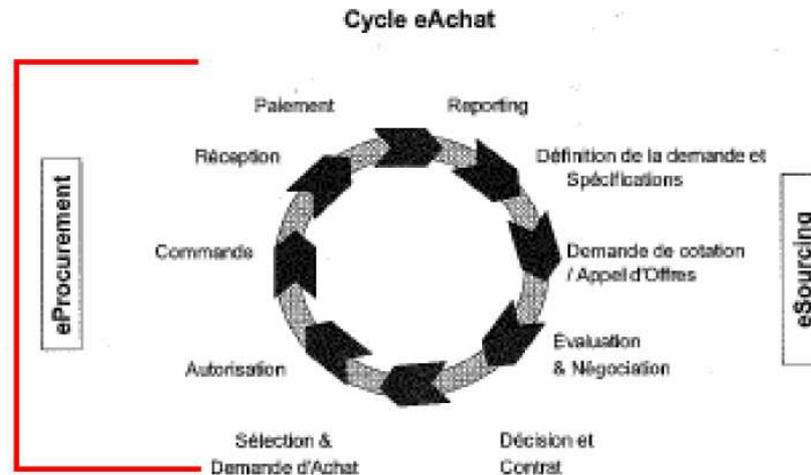
On parle ici par exemple de négociations à long terme de catalogues de produits entre l'acheteur et une entreprise fournisseur.

Dans ce cas, les catalogues sont négociés préalablement et ce qui évite tout processus d'achat complet lors d'un besoin interne. Dans ces cas, seuls les approvisionnements entrent en jeu et on assiste uniquement à l'envoi d'un bon de commande ce qui lance un approvisionnement prédéterminé.

Cette dernière situation est de plus en plus utilisée et est grandement facilitée par les implantations de nouvelles solutions comme celles d'e-procurement que nous allons développer ci-dessous. Elles permettent une automatisation de ce type de commandes ce qui favorise leur implantation.

Un des exemples les plus importants est celui de l'industrie automobile : la production se fait en flux tendu et les fournisseurs sont le plus souvent des partenaires avec lesquels des accords sont signés et des catalogues sont négociés ce qui permet d'automatiser les commandes et l'approvisionnement. Pour une transmission rapide et efficace des informations, des systèmes d'interconnexions entre les clients et les fournisseurs se sont développés et nous allons vous les présenter.

2. L'e-procurement



(Source : *Les Achats : la révolution discrète* de **Maxime Aye** / **Thierry de Cassan Floyrac** / **Didier Picot** édité par **Elenbi Editeur**)

Comme nous venons de le voir, de nouvelles habitudes se sont développées et les clients et les fournisseurs cherchent de plus en plus à travailler en collaboration. Pour cela, des solutions d'interconnexions entre ces deux acteurs se sont développées et notamment en ce qui concerne les approvisionnements au travers de la transmission des bons de commande.

L'e-procurement, est donc une solution informatique visant, tout comme l'e-sourcing, à automatiser une partie des achats. En ce qui concerne l'e-procurement, elle s'applique principalement à la partie aval de l'achat et donc, à l'automatisation de la transmission du bon de commande et à la validation et au lancement automatique de la commande. Elle inclue également la transmission de la facture par le fournisseur.

Le but de l'e-procurement est de simplifier l'approvisionnement des produits. Pour cela, il convient de spécifier à quel type de produits ces solutions peuvent s'appliquer. En effet, cette solution n'est pas applicable sur les produits dont l'achat est spécifique. Elle est utilisable pour des produits dont l'achat est récurrent : fournitures de bureau, matériel et pièces entrant dans les nomenclatures de fabrication d'un produit, consommables (énergétique, informatiques, outillage, etc....)

Et également, pour tout ce qui peut être les prestations (intellectuelles, emplois temporaires et voyages).

Or, on a pu remarquer qu'une partie des achats d'une entreprise sont souvent répétitifs. En effet, cela représente une part suffisamment importante pour s'en préoccuper. Les achats de ce type sont souvent réalisés avec un même fournisseur avec lequel des conditions ont été établies et avec lequel des habitudes de négociation ont été prises. Les achats sont donc souvent réalisés de la même manière et cela oblige l'acheteur à répéter une action régulièrement. Pour éviter cela, l'e-procurement a été développé et permet à l'utilisateur final de passer une commande directement sans devoir repasser par le service Achats de l'entreprise.

Cela nécessite, bien entendu, un contrôle par une tierce personne. Généralement et afin d'éviter tout type d'abus, les commandes passées par les utilisateurs doivent être validées par un responsable donnant son approbation au passage de la commande.

Dans un système d'e-procurement, tout ceci est intégré et le fonctionnement est le suivant. L'acheteur, suite au choix justifié d'un fournisseur, ce qui fait donc appel à un sourcing approfondi, négociera un catalogue de produits. Ce catalogue sera établi au regard des commandes préalablement passées et en collaboration avec les besoins et les prévisions de besoins des utilisateurs internes. Suite à l'élaboration de ce catalogue, celui-ci sera négocié et validé par la signature d'un contrat. Ce contrat devra également préciser les révisions de l'inventaire et des prix contenus dans le catalogue. Ainsi, une période de validité devra être précisée. Suite à cela, le catalogue devra être mis en ligne afin d'être accessible aux différents utilisateurs.

Dans le but de cette mise à disposition de ce catalogue, il convient que le client et le fournisseur soient connectés par un système d'information gérant ce type de catalogues. En effet, en plus de permettre les commandes, il faudra également que ce système gère éventuellement les stocks du fournisseur, la préparation du produit et de son envoi ou de toutes autres fonctionnalités nécessaires au fournisseur, mais aussi la gestion des envois de factures voire des paiements de ces dernières par le client.

En d'autres termes, il existe maintenant de nombreuses solutions mais la plupart du temps, il sera nécessaire de modifier et personnaliser la solution adaptée à chaque entreprise.

3. Avantages et objectifs

L'objectif premier d'une solution d'e-procurement vise à automatiser les approvisionnements de manière rapide. Ceci a pour but de faire gagner du temps aux acheteurs mais également aux utilisateurs et aux responsables des approvisionnements. Elle doit permettre également de réduire les délais d'obtention des biens et services nécessaires à l'utilisateur. Enfin, elles favorisent les recherches de flux tendus des entreprises de production.

Premièrement, l'objectif sera donc de faire gagner du temps et du travail aux acheteurs. En effet, ce type de solution aura pour objectif de réduire le temps dédié à certains achats en automatisant le processus. Ceci s'applique comme nous avons pu le voir précédemment à un type de produits particuliers qui implique des achats souvent répétitifs et donc pas réellement intéressants pour les acheteurs.

En effet, le temps passé à réaliser un achat sur ce type de produit acheté fréquemment nécessite un temps important malgré le fait qu'une part des recherches de fournisseurs et/ou de négociation est déjà réalisée. Il reste donc le plus souvent la partie consistant à réaliser et à gérer l'envoi du bon de commande. Ceci n'est bien sûr pas la partie la plus intéressante du travail de l'acheteur et lui occupe un temps certain qui n'est pas réellement valorisable en termes qualitatifs et en termes de gains pour l'entreprise. Il est indéniable que l'automatisation de certaines tâches représente un intérêt supérieur au travail de l'acheteur et le soulage d'une part de travail peu enrichissant.

De plus, le fait d'automatiser ces achats permet un gain de temps également pour les utilisateurs qui peuvent désormais lancer une commande sans passer par le service Achats. En retirant donc un intermédiaire, cela réduit les délais d'obtention du besoin pour l'utilisateur qui peut passer lui-même sa commande sur le catalogue. Il ne manque plus alors que l'approbation de la personne responsable pour lancer la commande au fournisseur. Il est sûr que le fait d'éviter l'intermédiaire du service Achats offre un temps d'obtention plus rapide car le service Achats doit souvent attendre un certain nombre de demandes pour acheter un produit afin de limiter

le temps passé à la réalisation des bons de commande. De plus, il n'est pas rare que les acheteurs soient occupés à d'autres priorités avant de pouvoir s'occuper en un temps réduit, d'une demande émergente et le temps de réponse n'est donc pas immédiat. L'automatisation d'achats permet aux acheteurs d'être soulagés de certains types d'achats leur permettant donc d'être plus disponibles pour d'autres achats plus particuliers.

En ce qui concerne certaines entreprises de production cherchant à optimiser leurs approvisionnements par un système de réduction de stocks (flux tendu, méthode Kanban, etc.), l'automatisation permet également une meilleure visibilité et une meilleure prévision tant pour le fournisseur que pour l'utilisateur. En effet, le fait de travailler plus directement avec le fournisseur permet de réduire les délais d'approvisionnement afin d'obtenir les bons produits au bon moment sur les chaînes de production.

III- E-sourcing et E-Procurement :

1- Quelle est la différence entre e-Sourcing et e-Procurement ?

L'e-sourcing a pour vocation d'optimiser l'amont de l'achat en standardisant et automatisant la recherche, la sélection et la négociation avec les fournisseurs. Il s'agit d'améliorer la qualité de l'information de l'acheteur professionnel et l'augmentation de sa productivité.

Eventuellement, la négociation finale peut prendre la forme d'une enchère inversée en ligne. L'économie générée tient principalement à la baisse des coûts d'acquisition. Le temps gagné dans un cycle d'achat grâce à l'e-Sourcing pourra être consacré à un autre achat.

L'e-Procurement gère les approvisionnements en visant l'automatisation des commandes et des transactions. L'e-Procurement s'appuie sur des catalogues en ligne, appartenant à l'entreprise ou aux fournisseurs. L'objectif principal est l'économie de processus.

2- Faut-il choisir l'e-Sourcing ou l'e- Procurement ?

Ces deux solutions sont en fait complémentaires. Pourtant, elles ne s'adressent pas forcément aux mêmes entreprises. Un projet d'e-Procurement n'est pertinent que pour les entreprises ayant un large portefeuille d'achats indirects que l'on peut cataloguer. Il nécessite de lourds investissements techniques, en création et en maintenance des catalogues en ligne, ainsi qu'en intégration de systèmes. Les budgets explosent rapidement.

Alors que l'e-Procurement permet d'automatiser la commande et la transaction, l'e-Sourcing s'attaque au processus de contractualisation. L'amont de la signature d'un contrat repose sur des processus standards que la technologie permet d'accompagner : analyse des besoins, évaluation de l'offre, identification et qualification des fournisseurs, analyse du coût total d'acquisition.

3- Les pertes et inconvénients :

En dépit de tous ses points positifs, l'utilisation d'un tel système entraîne quelques contraintes et points négatifs :

- Tout d'abord, il y a une perte de relation directe entre le sous-traitant et l'acheteur. Cette perte pourrait, chez certains sous-traitants, engendrer une baisse de confiance. En effet, le sous-traitant qui aurait pris l'habitude de rencontrer ses clients, se verrait contraindre de ne plus avoir de « face à face », cette notion de contact relationnel va donc disparaître pour laisser place au contact dit indirect via la plateforme.
- Un autre point négatif est que certains sous-traitants pensent qu'une solution e-sourcing est un intermédiaire d'achat, et non une plateforme de collaboration. Par conséquent, ces sous-traitants ne répondent pas aux appels d'offres. Il faudra donc les appeler pour clarifier la situation, moyennant une perte de temps.
- Pour familiariser cette nouvelle technologie avec les utilisateurs, l'entreprise devra dans un premiers temps les former, moyennant une baisse d'activité de ceux-ci.

L'inconvénient majeur pour le fournisseur reste que c'est lui qui concédera une partie de sa marge au prestataire de la plateforme lors de la transaction effectuée

puisque la plupart du temps, les appels d'offre sont gratuits pour les entreprises acheteuse.

Egalement, Les systèmes de workflow propres aux logiciels d'e-procurement imposent des procédures pouvant se révéler contraignantes pour les utilisateurs.

Les fournisseurs doivent se plier au système imposé par le client, et notamment créer une version électronique de leurs catalogues.

VI- La démarche de mise en place de l'e-sourcing :

La mise en place d'une démarche e-sourcing n'est pas une chose aisée. Celle-ci ne peut dépendre uniquement de la mise en place de technologies et d'outils informatiques de pointes. Pour ce faire, les acteurs de la mise en place de cette démarche, qui sont très souvent les acheteurs, doivent déployer une approche globale accordant une place importante à l'expertise humaine. Pour atteindre cet objectif, il faudra veiller à ce que la mise en place de la solution soit effectuée en étroite collaboration avec les services supportés de la société. La motivation des employés est en effet l'un des principaux facteurs de réussite dans l'implémentation d'un tel projet.

Les équipes constituées doivent absolument se sentir impliquées dès le début du projet, afin de ne pas s'en désintéresser ou même d'y voir une certaine menace pour leurs postes.

En effet l'e-sourcing est une technique d'achat qui, si elle est bien intégrée et maîtrisée, ca générer des économies. La plupart des acheteurs vont craindre que ces économies ne jouent en leur défaveur. C'est-à-dire, qu'elles viennent souligner le fait que les acheteurs ne fassent pas correctement leur travail en achetant plus cher ailleurs. L'e-sourcing prouve en effet qu'il sera possible d'établir des gains sur les prix mais également sur le processus d'achat. C'est pourquoi les responsables des projets devront sensibiliser leurs effectifs à raisonner plus sur l'aspect gains de temps et à faire d'avantages d'économies en terme de processus d'achats et de travail administratif.

On pourra donc distinguer les phases suivantes pour l'intégration du projet :

- ✓ Désignation du responsable de projet.
- ✓ Réunion d'information et définition du besoin avec les différents des acteurs.
- ✓ Prise de contact avec les prestataires de solutions.
- ✓ Rencontre des prestataires correspondant aux besoins.
- ✓ Réunion de prise de décision avec les acteurs en interne.
- ✓ Intégration de la solution en interne en adéquation avec le prestataire choisi.
- ✓ Formation de tous les utilisateurs.

Partie2- L'Etude de cas

1-Présentation de la société :

La SEMITAG est la société d'économie mixte des transports de l'agglomération de Grenoble en France.

La SEMITAG emploie actuellement 1300 personnes dont :

- ✓ 834 conducteurs.
- ✓ 466 administratifs et ateliers.

Elle compte 29 lignes de bus et tramway et 400 véhicules de transport.

Actuellement, la SEMITAG transporte environ 250000 personnes par jour répartis équitablement entre les tramways et les bus.

2-Application de l'e-sourcing dans la société SEMITAG :

La mise en place de la solution e-sourcing dans le service achat de la société SEMITAG a commencé par la définition des achats concernés par la solution.

a- Quels types d'achats sont concernés :

En règle générale, toutes les catégories d'achat de production, qu'elles soient de classe A, B ou C peuvent être concernés.

Après avoir analysé le portefeuille achat de l'entreprise, le responsable de projet a défini exactement les produits qu'il peut acheter via une solution Internet. L'entreprise a commencé par des achats simples, non stratégiques pour l'entreprise et représentant des

e-sourcing et e-procurement

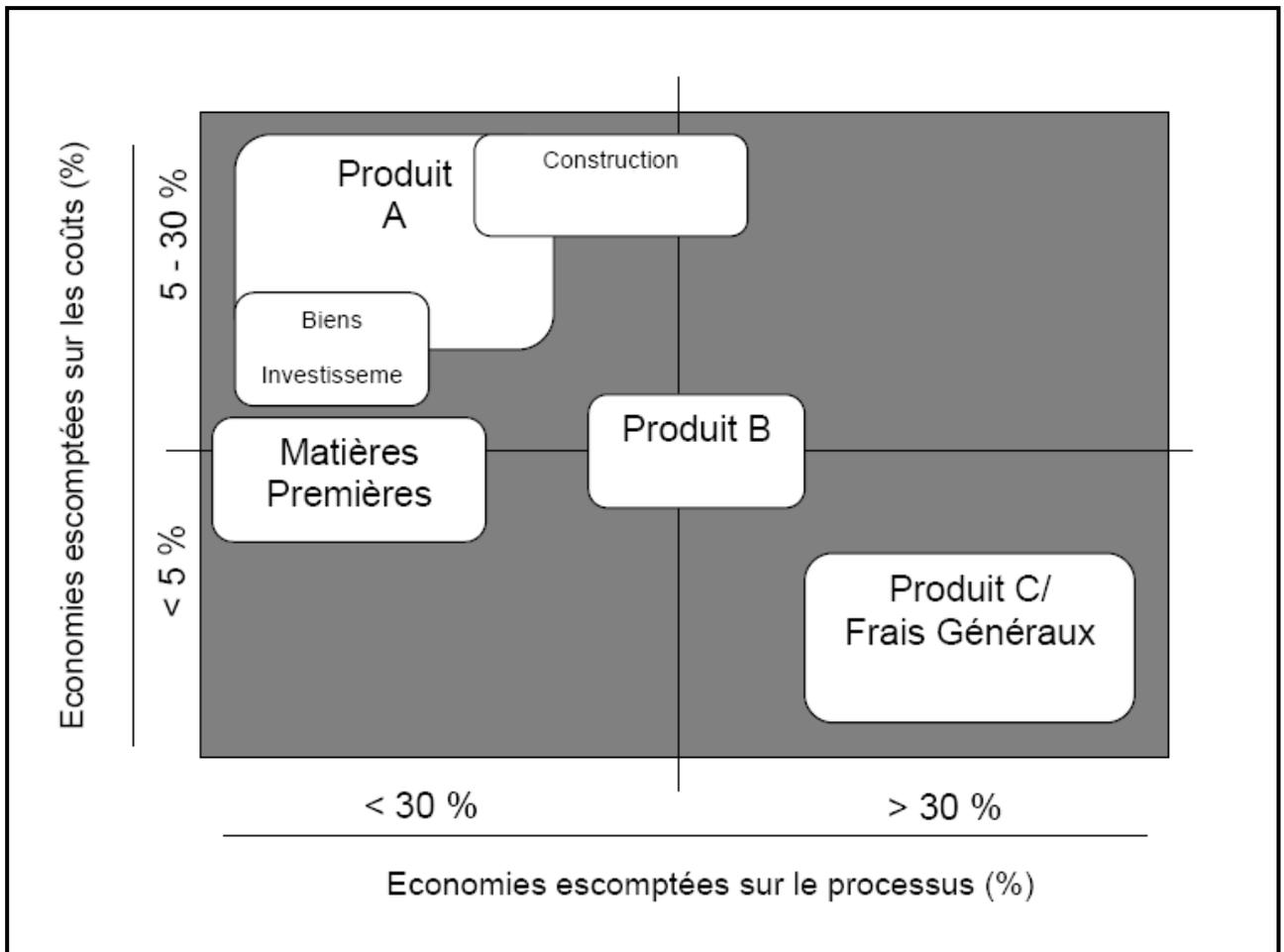
volumes relativement importants, donc susceptibles de dégager des économies, dans le but d'essayer la solution.

En effet, les achats de la classe B ou C semblent être les produits les plus appropriés à consulter à travers cet outil, puisque les frais administratifs sont souvent élevés pour ce type d'achat.

Ces produits étant standardisés et qu'il s'agit d'achats répétitifs, l'analyse du besoin reste simple et les critères de sélection des fournisseurs sont simples.

Pour ce qui est des achats de production (classe A), ils peuvent également être consultés via la solution. Les économies escomptées pour ces produits seront beaucoup plus conséquentes du fait de volumes d'achats plus importants.

Pour mieux comprendre, voici un graphique qui représente les gains escomptés en terme de coûts de la marchandise et d'amélioration des processus selon les catégories de produits A, B ou C.



Les achats de prestation, de services ou d'investissements par contre ne seront pas adaptés dans l'utilisation d'une solution e-sourcing. Le cahier des charges de ces achats est très souvent trop complexe ou trop lourd pour pouvoir être défini à travers une plateforme Internet.

b- La conduite du projet e-sourcing ?

La conduite du projet a été faite sous la responsabilité d'un manager de projets, qui était un acheteur. Il organisait une réunion d'informations avec les différents acteurs. Il y avait les acteurs directs qui sont les utilisateurs du système, notamment tous les acheteurs et dans certains cas les approvisionneurs. Il y avait également les utilisateurs indirects, c'est-à-dire les acteurs qui interviennent indirectement à l'intégration de la solution en faisant part de leurs besoins et idées par rapport au projet. Il s'agit des personnes du service informatique qui participent au projet. Ils ont la responsabilité de la partie technique du projet, par exemple, définir quels types de solutions pourront supporter les systèmes d'exploitations et les serveurs de l'entreprise.

➤ La définition du besoin :

Après avoir défini clairement le besoin, le responsable de projet a établi un cahier des charges. Ce dossier met en évidence les attentes vis-à-vis des prestataires. L'expression du besoin se fait de façon extrêmement claire, en prenant en compte tous les éléments.

Une fois le cahier des charges établi, le responsable de projet l'envoyait aux différents prestataires, qu'il a préalablement choisi par prospection.

Suite aux offres qu'il a reçues, il a décidé de rencontrer ceux qu'il a estimé comme étant les mieux offrants. Il organisait donc ses réunions avec les prestataires en y incluant la participation de personnel désigné des services annexes qui a posé dès lors les questions d'ordre technique et fonctionnel.

➤ Choix du prestataire :

La prochaine phase est celle de la sélection d'un prestataire. Cette prise de décision s'est faite au cours d'une réunion, toujours sous la responsabilité du

responsable de projet, mais également en présence des différents acteurs ayant rencontré les prestataires.

Le choix du prestataire est primordial. Il a fallu que celui-ci, outre l'aspect d'être un expert dans les technologies Internet, comprenne au mieux ce que les acheteurs attendent d'un tel outil. Il devait également être réactif et capable de s'adapter à toute demande de modification.

Il a fallu faire attention aux fournisseurs prétendant offrir des solutions complètes adaptées à tous les types d'achats. Evidemment, en contre partie, ces solutions ont demandé un investissement prohibitif.

Ainsi, après avoir choisi le prestataire répondant au mieux aux critères de l'entreprise, viendra la phase d'intégration de la solution dans l'entreprise.

➤ **L'intégration de la solution dans l'entreprise**

Cette phase a constitué le point de départ de la collaboration entre le prestataire et la société.

Elle a débuté notamment par une réunion de démarrage projet. Cette réunion s'est effectuée en présence des ingénieurs commerciaux du prestataire choisi qui sont venues recueillir le maximum d'informations. Il s'agit d'informations concernant le paramétrage de visualisations de la page d'accueil de la plateforme e-sourcing ; c'est-à-dire de la personnalisation de cette page avec des logos et les couleurs de la société par exemple. Ils se renseignent également sur le nombre d'utilisateurs donc de licences à allouer. L'entreprise a fait aussi part de son panel fournisseurs au prestataire pour que ceux-ci soit intégrés sur notre plateforme.

Une fois ces informations réunies, la prochaine étape du responsable de projet a été d'établir un planning de journées de formation pour tous les futurs utilisateurs de la solution.

Viens ensuite la phase finale du projet qui est son utilisation. Une réunion bi-hebdomadaire a été prévu pour avoir un retour d'informations de la part des utilisateurs sur les difficultés rencontrées ou juste pour avoir les impressions de chacun.

c- Les coûts de la solution

La mise en place de la solution e-sourcing avait forcément des conséquences au niveau des coûts, puisqu'elle a demandé un investissement assez conséquent.

Les solutions proposées par les prestataires sont toutes sur les mêmes bases tarifaires. C'est-à-dire, qu'elles se composent de deux parties, la partie abonnement annuel qui correspond aux frais fixes, et la seconde qui est la partie variable en comprenant la cotisation des utilisateurs, qui sera facturée sous forme de licence ou des diverses options choisies selon notre besoin.

Pour des solutions complètes, les prix débutent pour les moins disants aux environs de 1500 euros annuel pour aller jusqu'à 4000 euros pour certains prestataires.

La grande différence entre ces deux prestataires reste évidemment les services proposés en annexes. Il y a plus d'options chez le prestataire le plus cher comme par exemple, des possibilités d'extensions à d'autres solutions (intégration de l'ERP, e-procurement...), une assistance téléphonique personnalisée, etc.

d- Les gains et les avantages :

La mise en place d'une démarche e-sourcing le service achats de l'entreprise SEMITAG a entraîné les avantages suivants :

Le premier résultat remarquable était évidemment le gain de temps dans le cycle de l'achat. Normalement, c'est le coût complet de chaque achat qui s'en trouve réduit. Les acheteurs parlent d'une réduction de 25% du coût de l'achat, et d'une réduction de 50% du cycle de recherche de fournisseur. De plus, la solution a permis de créer et gérer un panel de fournisseurs préférés, ou attirés (d'où, là encore, un gain de rapidité de l'échange).

1- Gains directs.

Sourcing : l'utilisation d'un tel système a permis de trouver des fournisseurs locaux qui auparavant n'étaient pas connus, pour pouvoir ainsi avoir des gains sur les coûts de transport.

Gain sur le papier : les acheteurs ne devaient plus envoyer de plans, de documents qualité ou de lettre par courrier, ce qui a fait économiser du papier ainsi que les coûts d'envoi (timbre, enveloppe...).

2- Gains indirects

➤ Augmentation de la productivité des acheteurs : en prenant pour exemple, un achat d'un ensemble mécanique assez spécifique composé de plusieurs articles, voici approximativement le gain en volumétrie d'heures :

✚ Via une solution e-sourcing ; Les documents techniques (plans, spécifications, documents qualités) sont transmis à la demande de l'acheteur, par le bureau d'étude sous format électronique, qu'il les joint par la suite dans l'appel d'offre : 4 heures environ.

Ce calcul comprend le temps entre la demande des documents techniques et leur réception, le temps de saisie des champs des différentes pages de la solution et l'envoi de l'appel d'offre.

✚ Via la méthode traditionnelle : il faut avant tout effectuer la demande des documents sous format papier, c'est-à-dire, les plans, les spécifications techniques et les documents qualité au bureau d'études. Après réception, il faut les photocopier pour les différents fournisseurs présélectionnés. Sachant qu'il y a x articles et qu'un article compte au moins trois à quatre documents. De plus, pour les documents de taille A3, il faut faire la demande auprès du service reprographie pour l'opération de photocopiage. Ainsi, les temps d'exécution sont :

- ❖ Photocopies : 1 heure et 30 minutes.
- ❖ Etablir le courrier pour les différents fournisseurs : 1 heure
- ❖ Adresser les enveloppes : 30 minutes
- ❖ Trier et insérer les documents dans les enveloppes : 3 heures.

Nous obtenons donc un total de six heures contre quatre pour la méthode via l'utilisation d'une plateforme e-sourcing. Certes, l'écart n'est pas très important mais si nous tenons compte des efforts humains qu'engendre le va et le vient entre la photocopieuse et le bureau, le tri et le transport, le gain n'est pas négligeable. La suppression de ces tâches superflues a permis à l'acheteur de se concentrer d'avantages sur son travail.

e-sourcing et e-procurement

Pour mieux illustrer ce profit, nous allons le chiffrer en terme de coût sachant que le taux horaire brut d'un acheteur est d'environ 13 euros, nous allons multiplier ce taux d'horaire par deux, qui est le gain escompté via l'e-sourcing, ce qui nous donne 26 euros de gain par dossier de consultation établi.

Pour un acheteur qui établirait environ 500 dossiers de consultation annuelle de ce type, nous obtiendrions un gain annuel par acheteur de $500 \times 26 = 13000$ euros d'économie en terme de coût. Ce qui est loin d'être négligeable.

- Gain sur la qualité du travail de l'acheteur : L'emploi d'un tel système a permis également aux acheteurs de se concentrer sur le corps du métier des achats à proprement dit, puisque que toutes les tâches contraignantes (impression, photocopie, tri, adressage...) ne sont plus à effectuer.
- Gain sur le temps dans le processus de négociation
- Tous les acheteurs utilisaient le même processus d'achats. Il n'y a plus de méthodes différentes pour passer des consultations.
- La réduction des coûts d'achats : les utilisateurs de cette solution ont enregistré des économies sur les prix objectifs puisque l'e-sourcing garde le principe des appels d'offre qui est de mettre en concurrence directe plusieurs fournisseurs. Ainsi, les gains obtenus ont été retranscrit pour l'entreprise acheteuse qui par la réduction de ses coûts d'approvisionnement est devenue plus compétitive par rapport à la concurrence.
- L'acheteur s'est disposé d'une plateforme d'échanges qui a permis d'entrer avec de nouveaux fournisseurs potentiels. Il pouvait ainsi comparer un grand nombre de propositions simultanément.

Conclusion

Introduire un nouvel outil d'aide n'est pas chose aisée. Il faut s'assurer qu'il apporte une valeur ajoutée, qu'il soit fiable, et surtout qu'il s'inscrive dans une perspective à long terme.

L'outil e-sourcing et e-procurement s'inscrit dans une politique d'achats, ou il est très important de pouvoir créer une interface entre les fournisseurs et les acheteurs et aussi entre les acteurs au sein de l'entreprise. Certes, il n'est pas toujours facile d'intégrer un nouveau système dans une entreprise, car nous sommes toujours confrontés à la réticence de certaines personnes qui ont toujours l'appréhension de l'informatique.

C'est pourquoi il incombe aux responsables de projet d'impliquer dès le début toutes les personnes susceptibles d'intervenir à la mise en place d'un outil e-achats. La communication et l'échange d'informations en interne est une étape très importante qui permet d'une part, d'identifier au mieux le besoin et d'autre part, de supprimer les réticences des utilisateurs.

Bibliographie

- Hubert d'Hondt, « Achat et e-achat: convictions et retours d'expérience, BearingPoint, Avril 2003, France.
- La mise en place d'une solution e-sourcing dans un service Achats. « ORIKAYA OMAR » 2005.
- « E-sourcing / E-procurement : liens, frontière, convergence » Mémoire de recherche de Alain Laire 2006.
- <http://www.revuebanquelibrairie.com/book/commerce-36/politiques-commerciales-37/e-sourcing-la-revolution-dans-l-achat-strategique-9783932213069>
- http://www.journaldunet.com/solutions/0207/020724_esourcing.shtml