

Procurement 4.0

&

**Prêts
pour la révolution
numérique ?**

Contacts

Düsseldorf

Robert Weissbarth
Directeur, PwC Allemagne
+49-170-223-8134
robert.weissbarth
@strategyand.de.pwc.com

France

Isabelle Carradine
Directeur, PwC France
+33-6-11-91-98-10
Isabelle.carradine
@pwc.com

À propos des auteurs

Isabelle Carradine est Directeur PwC en charge des activités de conseil en Achats au sein de PwC France. Elle dispose de 20 années d'expérience professionnelle dans le domaine de l'excellence opérationnelle des fonctions achats, tant sur les sujets d'organisation, de processus que de systèmes d'information.

Elle conseille les entreprises industrielles sur le choix technologiques au service de la performance économique, leur impact sur l'organisation et les compétences. Elle a par ailleurs mené de nombreux projets de mise en œuvre de bout en bout, qu'il s'agisse d'externalisation, de centres de services partagés ou de dématérialisation des processus Achats.

Robert Weissbarth est Directeur Strategy& en charge des activités de conseil en Achats au niveau européen. Il dispose de plus de 20 années d'expérience dans le secteur industriel où il a mené des projets d'optimisation à grande échelle. Sa compétence automobile lui a permis de concevoir une méthode unique de « design-to-value » tout au long du cycle de vie des produits.

Il accompagne désormais les constructeurs et équipementiers sur des projets d'innovation achats en lien avec Industrie 4.0, dont le concept reste le fer de lance des projets industriels réalisés par PwC en Allemagne.



Plusieurs termes évoquent la notion de « digitalisation » ;

« production intelligente », « révolution industrielle » ou bien encore « Industrie 4.0 ». Il est vrai que les nouvelles technologies – on cite souvent et à juste titre le Big Data, l'impression 3D ou l'Intelligence Artificielle - offrent aux entreprises la possibilité de concevoir des produits et des services numériques innovants avec quelques bouleversements à la clé sur les processus opérationnels, l'organisation et les compétences notamment.

Un nouveau concept, baptisé « Procurement 4.0 » a vu le jour, en lien avec l'impact des nouvelles technologies et des outils de gestion des données liées à l' « Industrie 4.0 » sur les aspects stratégiques et opérationnels des achats. De quoi s'agit-il ? Les directions Achats s'empareront-elles de ce concept pour piloter leurs décisions dans un avenir proche et renforcer leur position dans l'entreprise ? Les avis sur la question sont nombreux. En tout état de cause la transformation digitale des entreprises n'est plus un mythe, et la fonction Achats doit s'inscrire dans cette démarche et in fine, mettre en œuvre une stratégie et trajectoire adaptées à son environnement pour relever les défis et tirer parti des opportunités offertes par ces nouvelles technologies.

Quel que soit le secteur d'activité dans lequel elles opèrent, les entreprises ont perçu l'impact disruptif des innovations digitales sur le fonctionnement de leur organisation, notamment sur les sujets de marketing, vente mais aussi de supply chain étendue vis-à-vis de ses fournisseurs, clients et partenaires internes. Dans ce document, PwC propose un cadre méthodologique pour aider à structurer une approche de digitalisation en tenant compte des différentes solutions offertes sur le marché et des impacts organisationnels. Une nouvelle manière d'aborder les Achats, au service de l'excellence opérationnelle.

Le cadre du Procurement 4.0

Le cadre méthodologique développé par PwC, Procurement 4.0 s'articule autour de six dimensions (*voir Annexe 1, page suivante*) :

1. Proposition de valeur des Achats
2. Catégories digitales et achats de services numériques
3. Gestion digitale de la Supply Chain
4. Utilisation innovante des données Achats
5. Processus et outils numériques
6. Organisation et compétences

1. Proposition de valeur des Achats

Directions Achats « à l'initiative de nouvelles offres de service », « fortement contributrices des programmes de transformation digitale de l'entreprise », telle est la conclusion de l'enquête PwC réalisée auprès de 235 entreprises industrielles européennes (Volkmar Koch, Simon Kuge, Reinhard Geissbauer et Stefan Schrauf, « Industry 4.0: Opportunities and challenges of the industrial internet », Strategy&, 2015).

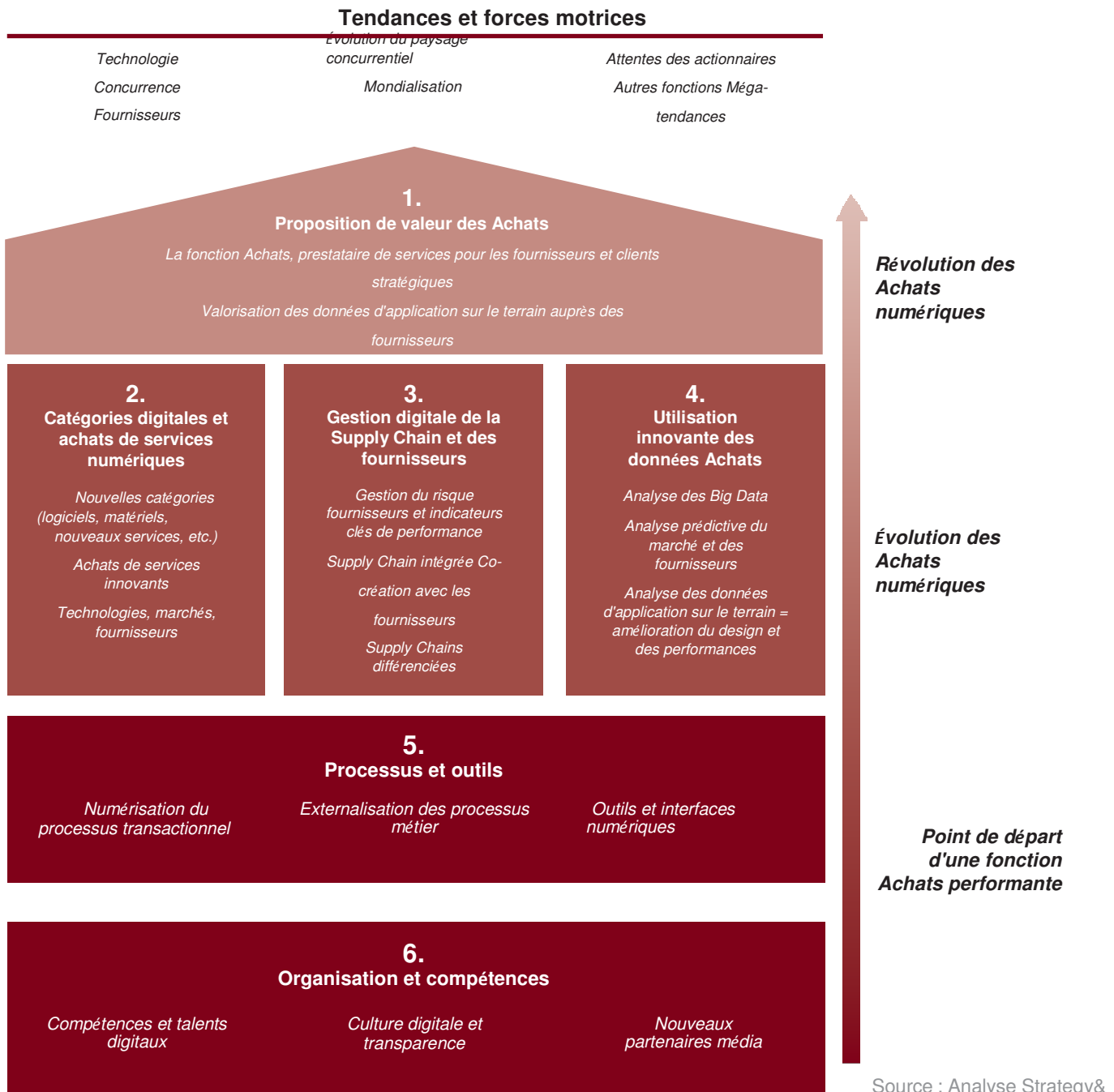
Dans un contexte de révolution digitale, les directions Achats doivent repenser la valeur ajoutée de la fonction Achats au sein de l'entreprise.

Passage d'un modèle économique « centre de coût » à celui de « centre de profit ». Sujet de discussion récurrent au sein des directions Achats, remis à l'ordre du jour grâce à la donnée détenue. Mais comment ?

En tant que propriétaire principal des données fournisseurs, les Achats détiennent la connaissance de ces derniers, de leurs marchés, conjugués à une expertise approfondie des biens et des services

Annexe 1

Procurement 4.0 – Cadre PwC



achetés, mais aussi des offres alternatives, notamment des innovations émergentes. Toute cette connaissance constitue par ailleurs un atout qui représente grande valeur. Cette valeur peut être valorisée au service des partenaires internes : R&D, Production, Qualité et Supply chain.

Les Achats peuvent en outre exploiter à leur avantage les précieuses données clients en leur possession afin d'optimiser la gestion des flux de logistiques, des stocks, de la qualité et autres aspects de la Supply Chain. Les directions Achats performantes peuvent générer de la valeur non seulement en interne, au bénéfice des autres fonctions, mais aussi en externe au profit des fournisseurs et des clients. Elles peuvent aussi valoriser les données d'application sur le terrain et les données d'utilisation clients, par exemple par des services rendus aux fournisseurs. Les fournisseurs pourraient à leur tour utiliser ces informations additionnelles sur leurs produits pour mettre au point des spécifications et des applications plus ciblées et finalement concevoir des produits plus efficaces tant sur le plan économique que technique.

2. Catégories digitales et achat de services numériques

L'essor des nouvelles technologies a contraint les entreprises à recourir à de nouveaux segments de marchés et de fournisseurs. Comment s'adapter à ce bouleversement industriel, à l'essor des start-ups et leur rotation ? Comment réussir à capter l'innovation et les fournisseurs à plus fort potentiel ? Quels services additionnels contractuels requérir auprès de ces fournisseurs ? Tel est le défi des directions Achats, une opportunité de démontrer leur valeur ajoutée dans un environnement industriel en pleine mutation.

Collecte, analyse et prise de décision sur les données en temps réel sont au cœur du concept d'Industrie 4.0 et figurent parmi ces nouvelles exigences auxquelles doit répondre la fonction Achats. Les données clés sont enregistrées au moyen de capteurs, analysées en temps réel et transformées en prise de décision à l'aide d'actuateurs et d'autres dispositifs et mises à disposition des partenaires de la chaîne de valeur en temps réel. Les individus, les objets et les systèmes seront de plus en plus connectés aux données, conduisant à une transformation des chaînes de valeur en de vastes « réseaux de valeurs », c'est-à-dire des ensembles de connexions entre organisations et individus dialoguant les uns avec les autres au bénéfice de l'ensemble d'un groupe. Pour la fonction Achats, cela signifie entre autre que certains produits, comme des capteurs intelligents, des actuateurs communiquant, des contrôleurs et logiciels associés, seront achetés plus fréquemment qu'auparavant. Certaines catégories de produits, comme les équipements électroniques, verront leur marché prendre de l'essor, quand d'autres verront leurs volumes se réduire.

Avec le déploiement du concept Procurement 4.0, les entreprises vont non seulement modifier ce qu'elles achètent, mais plus important, elles vont faire évoluer la manière dont elles achètent. L'achat de services va continuer son développement de manière considérable par exemple, ce qui nécessitera des approches contractuelles nouvelles et différentes pour engager le meilleur ratio coût/qualité. En outre, les implications seront nombreuses en matière de propriété intellectuelle, sans compter les aspects réglementaires, relatives à la propriété des données collectées par les capteurs lorsque le produit final est vendu et en fonctionnement. Qui sera le propriétaire de ces données ? Le fournisseur du capteur ? Le prestataire du système de contrôle et du logiciel ? L'intégrateur qui a vendu le produit au client ou le client lui-même ?

3. Gestion digitale de la Supply Chain

Voici un rêve qui caresse l'industrie manufacturière depuis longtemps : intégrer en temps réel l'ensemble des données des clients, des distributeurs, de la production captive et des fournisseurs afin d'optimiser la performance de la Supply Chain, notamment pour réduire les délais, les coûts de transport et de stockage, tout en améliorant l'expérience client et la performance fournisseurs.

Nous savons désormais qu'il n'est pas nécessaire d'attendre les grands éditeurs d'ERP il est tout à fait possible de se recentrer sur des technologies plus prometteuses, à l'instar de Kinaxis et d'Elementum, qui proposent des solutions intégrant ERP, MES, données de production et de logistique, collectées auprès de l'ensemble des partenaires d'une chaîne de valeur donnée. Avec l'intégration des données des achats, la fonction Achats va jouer un rôle de premier plan dans l'enrollement des fournisseurs et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout.

L'intégration des données va en outre faire évoluer en profondeur la gestion des fournisseurs. La gestion du risque fournisseurs en est une bonne illustration. Grâce aux analyses rendues possibles par les solutions Big Data, les entreprises vont pouvoir traiter de gigantesques quantités de données clients, financières et externes (depuis les données météorologiques jusqu'aux notations de crédit) pour anticiper les changements des notes de risques. Elles pourront aussi choisir de modifier automatiquement les notes de solvabilité directement dans le système de gestion des risques fournisseurs.

4. Utilisation innovante des données Achats

L'analyse des données représente à notre sens le cœur du dispositif Procurement 4.0, et ici nous devons évoquer le sujet de l'Intelligence Artificielle et de la robotisation du nettoyage de la donnée.

Les technologies intelligentes et moteurs de règles permettent l'agrégation, le traitement et l'analyse de volumes considérables de données provenant de sources hétérogènes. Les analyses de données qui en résultent peuvent être mises à profit pour affiner la connaissance des fournisseurs, des marchés et des clients, prévoir les tendances et anticiper les pannes et défaillances. Les métiers peuvent également s'en saisir pour prendre des décisions plus éclairées. Et dans certains cas, ces analyses peuvent générer des décisions d'achat de manière automatique.

L'analyse des données et son utilisation intelligente constitue par conséquent l'un des facteurs clés de réussite pour les entreprises qui veulent exploiter le potentiel du Procurement 4.0. Comme nous l'observons plus haut, il est possible de mettre à disposition des fournisseurs des analyses de données d'application sur le terrain pour améliorer les éléments de conception et les performances

produits. Les analyses prédictives permettent d'anticiper les pannes et peuvent contribuer à optimiser la maintenance et la disponibilité des pièces de rechange.

Quant à la qualité de la donnée, sujet emblématique également des directions Achats, il est désormais possible de robotiser le nettoyage de la donnée par la mise en œuvre de moteurs de règles intelligents. PwC a d'ailleurs mené des pilotes très prometteurs dans les Lab digitaux.

Il en va de la responsabilité de la fonction Achats de mettre à disposition pour ses besoins et ceux de ses partenaires internes l'ensemble des données et des outils d'analyse contributeurs à une gestion de la Supply Chain plus efficiente.

5. Processus et outils numériques

Si les outils numériques de dématérialisation, de collaboration étendue et d'analyse des données achats ne datent pas d'aujourd'hui, force est de constater que leur taux d'emprise dans les entreprises est encore faible, et ce malgré les évolutions ergonomiques et fonctionnelles depuis les années 2000 (période de lancement des solutions de sourcing, eprocurement et spend analytics). Ce décalage entre la maturité des technologies et le réel impact sur les entreprises doit être considéré eu égard à nos nombreux retours d'expérience. Il est temps pour les fonctions Achats d'obtenir un réel effet levier.

Quelle que soit la solution technologique retenue (iValue, Coupa, BravoSolution, Ariba, ...), c'est sous l'angle des processus métiers et des bénéfices attendus que doit être porté tout projet de mise en œuvre. Nous sommes convaincus que la clé du succès ne tient pas tant sur le choix technologique que sur le ré-ingénierie des processus et la conduite du changement de l'ensemble des parties prenantes, en mettant le cap sur l'ergonomie et l'expérience utilisateur, au même titre que les applications web-marketing.

De notre point de vue les « must have » concernent les solutions de d'achats sur contrats (eProcurement, P2P) pour garantir l'usage des dépenses sur contrat, les solutions de sourcing (eSourcing) pour gérer les référentiels fournisseurs, contrats, les processus d'appels d'offres et le suivi des risques, les solutions de e-signatures. D'autres applicatifs nous semblent désormais à étudier pour une réelle différenciation, comme le data mining pour piloter le respect des processus achats et les causes d'écarts ; l'intégration à des réseaux d'achats numériques et à des places de marchés (Amazon Business, Alibaba).

Investir dans de nouveaux outils numériques est toutefois un moyen et non une fin en soi. Dans l'idéal, un tel investissement permet d'automatiser des processus, avec une intervention manuelle très limitée. Ces outils et processus numériques peuvent être un point de départ à des initiatives plus ambitieuses d'externalisation, de mise en œuvre de centres de services partagés. In fine, les bénéfices ne proviendront pas uniquement de la baisse des coûts des processus mais de la capacité à libérer les collaborateurs hautement qualifiés pour des activités à plus forte valeur ajoutée pour l'entreprise. Ce pari n'est pas nouveau mais pourtant tellement rendu possible par l'évolution des technologies.

6. Organisation et compétences

Quel que soit l'énoncé des actions de transformations digitales amorcées, il est fondamental de tenir compte de l'impact sur l'organisation et les compétences. Les entreprises devront développer de nouvelles

compétences, qu'il s'agisse par exemple d'acheteurs dédiés aux nouvelles catégories de produits, de spécialistes contrats sur la dimension propriété intellectuelle, ou d'ingénieurs chargés de la maintenance, de l'analyse et de l'extraction des données. Repérer ces nouveaux talents suppose d'exploiter de nouvelles sources avec l'aide de partenaires coopérant avec les directions Achats (universités à travers des programmes de partenariat, centres de recherche, etc.), parallèlement aux réseaux et médias sociaux et au « boomerang re hires », c'est-à-dire l'embauche de salariés performants ayant quitté l'entreprise quelques années auparavant. Les grandes entreprises devraient aussi envisager la création de leurs propres centres de formation dédiés aux achats, des formations inter-fonctionnelles ou encore des ateliers fournisseurs.

Une clé du succès de cette révolution digitale, la capacité de l'ensemble des directions Achats à orchestrer la montée en compétence des parties prenantes !

Du point de vue de l'ouverture à de nouveaux marchés, la digitalisation va en outre accroître la mondialisation et rendre les communications encore plus rapides dans un monde de plus en plus connecté. Alors que la connaissance de certains marchés d'approvisionnement comme la Chine ou l'Europe de l'Est suffisait par le passé, le Procurement 4.0. nécessite une organisation et des compétences véritablement mondiales. Si la centralisation de la fonction Achats au siège de l'entreprise pouvait fonctionner auparavant, à l'avenir, de plus en plus d'acheteurs devront être basés dans les marchés d'approvisionnement plus compétitifs, et ce pour chacune des catégories d'achats.

Conclusion

L'introduction du concept Procurement 4.0 implique la conception de nouvelles propositions de valeur pour les fonctions Achats, en réponse à de nouveaux besoins exprimés par les entreprises et en premier lieu l'intégration des données à tous les niveaux des processus de l'entreprise. Ces données, utilisées de façon proactive et intelligente, parallèlement au déploiement de processus et outils digitaux, peuvent rapidement mettre l'acheteur au cœur de la valeur industrielle de l'entreprise.

Pour garantir le succès de telles initiatives, il est clé de repenser le modèle d'organisation et les compétences Achats nécessaires.

L'acheteur plus partenaire industriel que jamais pour relever les défis et se saisir des opportunités de la révolution digitale.

Strategy& est une équipe mondiale d'experts dans le domaine du conseil en stratégie. Nous aidons nos clients à développer un avantage compétitif. Nous nous inscrivons dans une logique d'accompagnement pour leur permettre de résoudre leurs problèmes les plus complexes et se saisir des meilleures opportunités.

Stratégie& vous aide à conduire et à gérer un changement complexe. Nous conjugons un siècle d'expérience dans le conseil en stratégie avec l'expertise fonctionnelle et sectorielle sans égal du réseau PwC. Qu'il s'agisse de

bâtir une stratégie corporate, transformer une fonction ou une *business unit*, de se doter de compétences essentielles, nous vous aidons à créer la valeur que vous recherchez, rapidement, en toute confiance et avec un impact.

Nous faisons partie intégrante du réseau PwC, présent dans 157 pays et regroupant 208 000 collaborateurs qui partagent idées, expertises et perspectives innovantes au bénéfice de la qualité de service pour leurs clients et partenaires. Pour toute demande d'information, rendez-vous sur strategyand.pwc.com.

www.strategyand.pwc.com

© 2015 PwC. Tous droits réservés. « PwC » fait référence au réseau PwC et/ou à une ou plusieurs de ses sociétés membres, dont chacune constitue une entité juridique distincte. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site : www.pwc.com/structure. Toute mention de Strategy& fait référence à l'équipe mondiale d'experts dans le domaine du conseil en stratégie, qui fait partie intégrante du réseau PwC. Pour de plus amples informations sur Strategy&, rendez-vous sur le site www.strategyand.pwc.com.
Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation écrite de PwC. Avertissement Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme un substitut à une consultation rendue par un professionnel.