



L'APPROVISIONNEMENT STRATÉGIQUE EN ACTION

Outils et cadres pour la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement résiliente



Table des matières

Introduction	03
Section 1	04
Importance des indicateurs avancés dans l'approvisionnement – Anticiper les risques dans la chaîne d'approvisionnement	
Section 2	12
Puissance de l'analyse comparative dans l'approvisionnement – Promouvoir la réussite et la planification stratégique	
Section 3	16
Comment créer des processus d'amélioration continue pour les organisations de la chaîne d'approvisionnement et des achats	
Section 4	22
Maximisation du succès de l'approvisionnement	
Section 5	26
Capture de la valeur grâce à la collaboration tout au long du cycle de vie du fournisseur	
Conclusion	31
Ressources supplémentaires	32

Introduction

Dans l'économie mondiale dynamique d'aujourd'hui, les chaînes d'approvisionnement sont confrontées à une intensification de la complexité et des menaces, liée à une série de risques et de perturbations potentielles. Ce large éventail de défis confère aux professionnels des achats et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA) la mission redoutable qui consiste à naviguer dans l'incertitude tout en garantissant des performances soutenues. Les mesures et références traditionnelles s'avèrent utiles pour évaluer les performances passées, identifier les tendances de rendement ou encore suivre les risques. Mais elles ne suffisent pas pour prédire les performances futures ou atténuer le large éventail de risques qui affectent les entreprises aujourd'hui. Le présent livre blanc se penche sur les approches stratégiques nécessaires pour améliorer les pratiques en matière de chaîne d'approvisionnement et d'achats, en offrant des éclairages sur les points suivants :

- ✓ Indicateurs avancés
- ✓ Analyse comparative
- ✓ Amélioration continue
- ✓ Stratégies d'approvisionnement
- ✓ Gestion du cycle de vie des fournisseurs

Dans l'approvisionnement, comprendre l'importance de l'utilisation d'indicateurs à la fois retardés et avancés constitue la première étape vers une gestion efficace des risques liés à la chaîne d'approvisionnement. Contrairement aux indicateurs retardés, qui évaluent les performances passées, les indicateurs avancés apportent des éclairages proactifs sur l'impact potentiel de perturbations futures. En intégrant des mesures prospectives telles que le risque commercial, la sécurité et l'ESG, les organisations peuvent bâtir des chaînes d'approvisionnement plus résistantes, car elles deviennent capables de prendre des décisions stratégiques plus éclairées. Ces outils permettent aux équipes chargées de l'approvisionnement d'anticiper les défis, de s'aligner sur les objectifs de l'organisation et d'assurer la réussite à long terme. Ce succès dépend d'un changement des comportements proactif, qui vise à intégrer la résilience dans la chaîne d'approvisionnement en tenant compte de tous les facteurs sous le contrôle d'une organisation. Cet effort va au-delà des pratiques traditionnelles de suivi des performances et d'élaboration de plans d'atténuation à court terme.

L'analyse comparative est une composante cruciale des stratégies modernes en matière de chaîne d'approvisionnement et d'achats. En comparant les indicateurs de performance aux normes du secteur, aux différents segments de l'industrie ou même aux autres unités commerciales internes, les organisations peuvent identifier les points forts, les faiblesses et les opportunités d'amélioration. La collaboration avec des partenaires externes et l'utilisation d'outils analytiques avancés permettent aux professionnels de l'approvisionnement d'obtenir des éclairages plus approfondis et de mettre en œuvre des pratiques exemplaires conduisant à des améliorations mesurables.

En définitive, atteindre l'excellence en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'achats exige un engagement en faveur d'une démarche d'amélioration continue. En s'appuyant sur des informations et des éclairages tirés des analyses comparatives, les équipes d'approvisionnement doivent aller au-delà des mesures réactives pour mettre en place des processus qui s'attaquent aux causes profondes et promeuvent un changement durable. Conjugués à des stratégies d'approvisionnement efficaces et à une gestion solide du cycle de vie des fournisseurs, ces efforts permettent aux organisations de faire évoluer l'approvisionnement d'une fonction transactionnelle à un moteur stratégique de la création de valeur.

Nous explorerons chacun des concepts ci-dessus en profondeur, en fournissant une feuille de route pour les professionnels de l'approvisionnement qui souhaitent mener leur organisation vers la résilience, l'efficacité et le succès.

Section 1 :

Importance des indicateurs
avancés dans

l'approvisionnement -

Anticiper les risques dans la
chaîne d'approvisionnement

Pourquoi les indicateurs avancés sont importants

Les indicateurs commerciaux et relatifs à la GCA/aux approvisionnements traditionnels mesurent les performances par rapport à une période antérieure (semaine, mois, trimestre, année). Ces indicateurs retardés évaluent l'exécution des commandes, la ponctualité de la livraison, les coûts, la qualité, les délais d'exécution, la marge et la satisfaction des clients, entre autres facteurs de la valeur. Ces indicateurs clés de performance (ICP) traditionnels représentent des méthodes éprouvées et acceptées pour mesurer quels résultats une entreprise et une chaîne d'approvisionnement ont obtenus (au passé). De nombreuses organisations les utilisent comme valeur de substitution pour estimer quels résultats l'entreprise obtiendra selon eux (au futur).

Cependant, de même que dans le monde de l'investissement, le rendement passé ne garantit pas le rendement futur, se concentrer uniquement sur les indicateurs retardés ne se traduira pas nécessairement par de bonnes performances de la chaîne d'approvisionnement ni par une diminution des risques relatifs aux fournisseurs. Le monde dans lequel les organisations opèrent est dynamique et change jour après jour. C'est pourquoi les indicateurs avancés portant sur le risque commercial, le risque opérationnel, le risque de sécurité, le risque cybernétique et le cycle de vie des produits, entre autres, sont importants pour broser un tableau complet en vue d'une prise de décisions stratégiques.

Ainsi, les organisations de GCA et d'approvisionnement tournées vers l'avenir intègrent généralement les mesures des performances passées avec des indicateurs avancés, de façon à développer une vision globale de la manière dont la chaîne d'approvisionnement peut fonctionner, selon le profil de la demande future attendue. Ces organisations évaluent divers aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment la demande, la capacité, les catégories et les fournisseurs individuels. Bien que la boule de cristal infaillible n'existe pas, les outils d'analyse statistique peuvent traiter ces données pour créer des modèles robustes, capables de prédire un pourcentage de probabilité pour différents types de risques, d'événements indésirables et de perturbations.

En les associant à de solides prévisions des ventes et à une bonne planification des ventes, de l'inventaire, des opérations et de la demande, les professionnels de la GCA/l'approvisionnement peuvent exploiter ces indicateurs avancés. Ils leur permettent d'établir avec plus de précision des stratégies par catégorie, de comprendre les marchés et les besoins, de s'approvisionner efficacement et d'assurer un flux de biens et de services constant vers l'entreprise. Mise en œuvre au plus haut niveau, ce type d'approche combinée peut renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement, en réduisant le risque d'incidents inattendus et en garantissant un rendement constant, quels que soient les perturbations et les risques qui se profilent à l'horizon.



Catégories d'indicateurs avancés importants

Voici une liste des principaux types d'indicateurs avancés :

1. Indicateurs de risque commercial

Aperçu

Les principaux indicateurs de risque commercial sur lesquels se concentrent de nombreux outils de prévision des risques ont trait à la santé financière et opérationnelle des entreprises. Cela comprend, mais sans s'y limiter, l'historique des paiements, le crédit, le rendement des actifs, le ratio de liquidité relative, le pourcentage de rotation de la main-d'œuvre, la rotation de la direction, les privilèges, les procédures judiciaires, la sécurité, la rotation des stocks et les délais d'exécution.

Ces outils analysent les modèles pour établir une corrélation et fournissent un pourcentage ou une probabilité que, dans une période donnée, une entreprise subisse un impact commercial majeur pouvant aller jusqu'à la faillite. Ces indicateurs apportent des informations précieuses qu'une organisation de gestion des catégories ou de chaîne d'approvisionnement peut utiliser lors de la planification de la production et de l'approvisionnement. Ils permettent ainsi de prévenir les perturbations et de prendre des mesures proactives bien avant qu'une situation ne devienne une crise.

Exemples d'ICP de risques commerciaux :



Stabilité financière : Des outils comme CreditSafe fournissent des indicateurs prédictifs fondés sur des données financières historiques, ce qui permet de pronostiquer la probabilité de problèmes dans les 6 à 12 mois à venir. Le risque de fermeture complète ou de faillite est faible. Mais l'évaluation de la stabilité financière peut indiquer qu'un fournisseur particulier est incapable ou éprouve des difficultés à réaliser les investissements en matière de matériel, de capacité, de développement de la main-d'œuvre, etc., qui s'avèrent nécessaires pour maintenir son rendement. Tous ces éléments constituent des informations précieuses que les professionnels de la GCA/de l'approvisionnement doivent vérifier, prendre en compte et intégrer dans leurs décisions et stratégies.



Couverture médiatique défavorable : Une presse négative ou un examen par l'opinion publique peuvent révéler des risques opérationnels ou de réputation susceptibles d'influencer la viabilité future d'un fournisseur faisant partie de la chaîne d'approvisionnement d'un acheteur. Par conséquent, il est utile que l'équipe de GCA/d'approvisionnement tienne compte des informations sur une couverture médiatique défavorable lors de la sélection de fournisseurs.



Privilèges : Des poursuites de créanciers ou d'autorités fiscales à l'encontre d'une entreprise peuvent indiquer des risques pour la capacité de celle-ci à rester opérationnelle, étant donné que ses actifs, y compris les liquidités, les usines, les propriétés et les équipements, peuvent être menacés pour régler ce privilège.

2. Indicateurs de risque de sécurité

Aperçu

Les indicateurs de sécurité aident à mieux comprendre les pratiques de sécurité opérationnelle d'un fournisseur, qui ont une influence sur sa capacité à répondre à la demande sans retards dus à des accidents ou à la perte de journées de travail. De mauvais rendements en matière de sécurité peuvent avoir un impact sur la disponibilité de main-d'œuvre d'une entreprise et, par conséquent, sur sa capacité disponible. Elles peuvent en effet être un indicateur (ou symptôme) d'autres problèmes financiers et opérationnels, y compris, mais pas seulement, un médiocre développement de la main-d'œuvre, des coûts d'assurance élevés, des amendes, une mauvaise maintenance des machines, une baisse de la productivité et un taux élevé de rotation du personnel. La sécurité peut également donner une idée du degré d'alignement d'un fournisseur donné sur les valeurs de l'organisation acheteuse.

Il s'agit là encore d'informations cruciales qui, ajoutées au risque commercial et à d'autres critères d'évaluation, permettent aux équipes de GCA et d'approvisionnement de prendre des décisions en connaissance de cause et d'élaborer des stratégies solides, qui se traduisent par un rendement durable et une atténuation des crises.

Exemples d'ICP de risque de sécurité :



Taux d'incidents sur le lieu de travail : Cette mesure calcule le taux d'incidents enregistrables sur le lieu de travail par rapport au nombre d'heures travaillées. Il fournit une mesure normalisée du rendement en matière de sécurité au fil du temps et permet la comparaison entre les secteurs et par rapport aux cadres réglementaires.



Nombre de jours moyens pour clore les mesures correctives : Cet indicateur mesure le temps nécessaire aux organisations pour rectifier la non-conformité en cas d'identification de risques de sécurité. De mauvaises performances indiquent une forte probabilité d'incidents futurs.



Nombre d'évaluations des risques de sécurité/de visites d'inspection effectuées : Les évaluations des risques de sécurité et les visites d'inspection peuvent refléter la solidité de la culture de sécurité d'une entreprise. Elles sont utilisées pour faire état des mesures proactives prises en vue d'identifier et d'éliminer des risques pour la santé et la sécurité.



SMI : L'Indice de maturité en matière de sécurité (Safety Maturity Index) évalue l'adhésion d'une organisation aux éléments inclus dans les normes ISO 45001 et ANSI Z-10. Il mesure la culture de la sécurité, l'identification des dangers, la formation, la gestion des incidents ou encore la communication.



Formation et compétences des travailleurs : Des travailleurs bien formés minimisent les risques pour la sécurité et contribuent à une production constante.



Gestion et réponse aux incidents : La capacité d'un fournisseur à gérer les incidents de manière proactive est un indice majeur de sa capacité à assurer des opérations cohérentes.

3. Indicateurs ESG

Aperçu

Les indicateurs ESG évaluent le degré d'adhésion des fournisseurs aux normes environnementales, sociales et de gouvernance. Les chefs de file dans ce domaine mettent l'accent sur l'innovation, la réduction des déchets et l'investissement. Il s'agit d'indicateurs forts des valeurs et des priorités d'une entreprise. Souvent, dans les chaînes d'approvisionnement complexes actuelles, les dirigeants démontrent leur capacité à assurer la continuité des approvisionnements en réduisant activement l'utilisation de matières premières, d'énergie et d'autres éléments susceptibles de présenter des risques et/ou d'entraîner des perturbations. Des processus sociaux et de gouvernance solides révèlent également une efficacité opérationnelle vigoureuse; un bon indicateur de la stabilité des fournisseurs.

Exemples d'ICP ESG :



Impact environnemental : Les politiques environnementales d'un fournisseur peuvent avoir une incidence sur la viabilité à long terme, et des réglementations plus strictes risquent d'influencer les opérations.

- Émissions de GES (portée 1, 2, 3)
- Déchets
- Consommation d'eau



Responsabilité sociale : Les droits des travailleurs, la diversité et l'impact sur la communauté sont des indicateurs prospectifs de la stabilité d'un fournisseur.

- % de diversité de la main-d'œuvre
- % des dépenses effectuées auprès de fournisseurs de la diversité
- Total des dépenses effectuées auprès de fournisseurs de la diversité



Risques de gouvernance : Il est important d'identifier les fournisseurs potentiels qui ont des antécédents de corruption, de pots-de-vin, de non-conformité réglementaire ou d'autres problèmes d'ordre criminel ou éthique.

4. Indicateurs de capacité

Aperçu

Les indicateurs de capacité sont des indicateurs avancés clés qui permettent de déterminer si un fournisseur est capable de répondre aux demandes futures. L'évaluation de l'utilisation actuelle des capacités, des délais d'exécution, de la disponibilité de la main-d'œuvre, etc., d'un fournisseur indique sa capacité à étendre l'échelle de sa production et/ou à en maintenir les niveaux pour honorer les commandes à venir.

Exemples d'ICP de capacité :



Utilisation des capacités : Elle est généralement exprimée en pourcentage pour indiquer la capacité disponible (la possibilité de produire sans besoin de ressources supplémentaires). Un fournisseur qui fonctionne à 80 % de sa capacité dispose d'une réserve de 20 % pour gérer la demande supplémentaire. Un fournisseur à 100 % doit soit procéder à une amélioration continue de ses processus de fabrication pour libérer des capacités, soit investir dans des ressources supplémentaires (usines, propriétés, équipements, main-d'œuvre); faute de quoi il risque d'être contraint de rallonger les délais d'exécution et de ne pas pouvoir répondre à la demande de ses clients.



Délais d'exécution : Si les délais d'exécution peuvent être à la fois un indicateur retardé et un indicateur avancé, il est possible de les utiliser de manière prospective, en particulier si de solides profils des fournisseurs en temps réel (ou quasi réel) sont maintenus. Il s'agit d'évaluer si les fournisseurs respectent systématiquement leurs délais d'exécution ou, plus important encore, s'ils mettent en œuvre des projets visant à raccourcir leurs délais. Cela contribue à prédire leur capacité à honorer les commandes futures. Certaines organisations peuvent également utiliser les délais d'exécution pour évaluer les capacités de leurs propres processus de planification et d'achat. Les commandes passées (demandes d'achat et/ou bons de commande) en exigeant des délais systématiquement inférieurs à ceux offerts par les fournisseurs révèlent une mauvaise planification du matériel, des prévisions médiocres, des exigences tardives, des processus d'approvisionnement inefficaces ou une combinaison de ces facteurs. Tous ces éléments sont des indicateurs de l'inefficacité des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui peuvent contribuer à accroître les risques.



Disponibilité et sécurité de la main-d'œuvre : La stabilité de la main-d'œuvre et les métriques de sécurité d'un fournisseur peuvent servir d'indicateurs pour évaluer la capacité disponible. Un profil de sécurité solide (par exemple, un nombre minimal de journées de travail perdues) est un indicateur avancé que le fournisseur disposera d'une main-d'œuvre fiable et disponible pour répondre aux besoins de production futurs.



Accès aux matières premières : Bien qu'il ne s'agisse pas techniquement d'un ICP, l'évaluation de la disponibilité de matières premières peut être un élément essentiel pour prévoir la capacité. Si un fournisseur dispose d'un accès fiable aux matériaux nécessaires, il est plus probable qu'il soit capable de répondre à la demande future. De nombreuses entreprises utilisent des outils qui passent en revue les différents marchés de matières premières et les marchés à terme pour s'efforcer de mesurer la demande, la disponibilité et le coût. Dans une entreprise de services, l'équivalent de l'accès aux matières premières peut être l'accès aux métiers et services essentiels.

5. Indicateurs de risque de cybersécurité

Aperçu

Le risque de cybersécurité est un indicateur avancé potentiel qui pourrait avoir une incidence sur la viabilité future d'un fournisseur. Avec la dépendance croissante à l'égard de l'infrastructure numérique, les cybermenaces peuvent affecter les opérations et la prestation de services d'un fournisseur. Cette mesure peut s'avérer particulièrement importante selon le degré d'intégration électronique de la chaîne d'approvisionnement. Si les prévisions, la demande et les bons de commande dépendent d'échanges électroniques, l'impact d'un cyberévénement qui perturbe cette chaîne d'informations peut être dévastateur. C'est également le cas des répercussions en matière de protection de la propriété intellectuelle. La perte de contrôle de la cybersécurité avec les fournisseurs ou une mauvaise hygiène dans ce domaine expose des informations critiques sur vos produits et services à des concurrents potentiels.

Exemples d'ICP de cybersécurité :



% de partenaires commerciaux évalués : Il s'agit de savoir dans quelle mesure l'organisation a évalué le risque cybernétique de ses fournisseurs ou de ses clients. Dans l'environnement commercial actuel, le risque est réel, quel que soit le niveau d'interconnexion électronique. Un fournisseur ayant une mauvaise hygiène informatique peut être exposé à des risques, tels que la cybercriminalité ou le vol électronique de propriété intellectuelle par un employé mécontent.



% des partenaires commerciaux avec un score de cyberrisque : Au-delà de l'évaluation, cet indicateur montre si l'organisation a attribué un score de cyberrisque aux profils de ses fournisseurs et de ses clients, et si elle a fixé un seuil acceptable. Les partenaires commerciaux qui se situent au-dessus du seuil déterminé peuvent être seulement suivis, tandis que ceux qui se classent en dessous courent le risque d'être remplacés. L'établissement des seuils peut se faire en collaboration avec l'organisation informatique ou une partie externe telle qu'un assureur cybernétique.



% des partenaires commerciaux disposant d'un plan d'urgence cybernétique : Le suivi est la première étape. Exiger et vérifier que les partenaires commerciaux mettent en place des plans d'urgence permet aux organisations de mieux comprendre dans quelle mesure les partenaires sont prêts à réagir en cas d'événement. Cela peut également fournir des informations précieuses sur la durée pendant laquelle les opérations normales risquent d'être affectées.



% de taux de conformité aux tests et formations sur l'hameçonnage et les cyberrisques : La formation et les tests représentent des indicateurs qui mesurent l'attention et la vigilance d'une organisation à l'égard des comportements dangereux susceptibles de l'exposer à un cyberrisque. À l'instar des indicateurs retardés et avancés en matière d'ESS, aborder les risques et les comportements de cybersécurité de manière proactive et cohérente constitue une méthodologie solide pour réduire les risques.

L'essentiel sur les indicateurs clés de performance : trouver l'équilibre

Les organisations d'achats doivent piloter leur chaîne d'approvisionnement comme une voiture de sport performante, en utilisant toutes les informations disponibles pour planifier, concevoir et exécuter. Équilibrez vos ICP dans le rétroviseur avec des indicateurs avancés tournés vers l'avenir de façon à obtenir plus de valeur grâce à une amélioration de la planification, de la stratégie et de l'exécution.

La visibilité précoce a l'avantage d'être stratégique, plutôt que réactive et axée sur la gestion de crise. L'utilisation d'indicateurs avancés dans le domaine de l'approvisionnement permet aux parties prenantes dans toute l'entreprise au sens large (fournisseurs, clients, opérations, parties prenantes) d'agir de concert afin d'optimiser les résultats et les processus, de planifier la production, la prestation de services et les flux d'informations afin d'obtenir les résultats escomptés.

Le message clé : trouver le bon équilibre entre indicateurs avancés et indicateurs retardés. En outre, il faut reconnaître que, même s'il y a des limites, trouver la bonne combinaison de facteurs à suivre, à analyser, à affiner et à exploiter représente la meilleure opportunité de stimuler le rendement.



Section 2 :

**Puissance de l'analyse
comparative dans
l'approvisionnement -
Promouvoir la réussite et la
planification stratégique**

Au cours d'un examen d'entreprise en 2001, le président de division d'une multinationale du secteur aérospatial et défense a posé des questions sur le rendement de l'équipe d'approvisionnement de son organisation. Le sujet abordé était l'optimisation des coûts dans le domaine de l'approvisionnement général pour une série de services et de fournitures. L'entreprise et ses divisions menaient une initiative intégrale visant à éliminer les gaspillages et à réduire les coûts. Les autres divisions avaient identifié une série d'opportunités comparativement plus importantes que la sienne.

Son équipe a répondu : « Nous sommes les meilleurs de la classe! ».

Il a répliqué : « Par rapport à qui? ».

« Par rapport aux autres divisions de l'entreprise », a expliqué son équipe.

Le président a alors demandé : « Avez-vous effectué une comparaison avec d'autres sociétés que la nôtre au sein de l'aérospatiale ou d'autres secteurs? ».

« Non. »

Sa réponse suivante explique pourquoi l'analyse comparative est un outil aussi puissant :

“

Il n'y a pas de quoi être fier d'être le meilleur des pires. Tant que nous ne nous comparons qu'à nous-mêmes, nous n'avons aucune idée de notre classement réel. Comparons-nous à une série d'autres entreprises, et nous pourrons avoir une conversation sur notre positionnement.

Président de division, société multinationale du secteur aérospatial et défense

Au cours des deux années suivantes, cette société et ses divisions ont obtenu des résultats supérieurs. Elle est devenue une cible de référence pour d'autres entreprises, car elle a été pionnière en matière de nouvelles techniques et a défini l'excellence dans sa catégorie.

Comme l'illustre l'exemple ci-dessus, l'analyse comparative consiste à évaluer les performances d'une entreprise par rapport à celles d'autres organisations du secteur. Elle donne un aperçu du rendement d'une entreprise par rapport à ses concurrents et permet de savoir où des améliorations peuvent s'avérer nécessaires.

Analyse comparative dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement et des achats

L'analyse comparative peut être utilisée pour comparer les performances, les coûts d'approvisionnement, les délais d'exécution, la qualité, la ponctualité de la livraison, la productivité, la sécurité, la conformité et d'autres métriques clés des fournisseurs par rapport à d'autres organisations et normes. Elle aide les équipes à comprendre leurs forces, faiblesses, menaces et opportunités; autant d'éléments clés d'une analyse SWOT traditionnelle¹. L'analyse comparative constitue également une base d'information pour d'autres outils stratégiques, tels que les Cinq forces de Porter², qui montrent l'influence relative sur le marché d'un acheteur ou d'un vendeur.

Les professionnels de l'approvisionnement tirent parti de l'analyse comparative, qui met en lumière leur position sur le marché et fournit des objectifs d'amélioration. Cette analyse contribue à la compétitivité et, lorsqu'elle est utilisée efficacement, limite le risque de se laisser distancer. Souvent, des entreprises qui ne sont pas des concurrents directs sont disposées à créer des réseaux d'analyse comparative pour apprendre et partager les pratiques exemplaires. L'échange d'informations permet aux organisations participantes d'obtenir des éclairages précieux, de tirer des enseignements et de mettre en commun des pratiques exemplaires.

Parmi les avantages de l'analyse comparative figurent les suivants :

- **Identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (SWOT) :** L'analyse comparative permet aux organisations de voir comment elles se comparent aux autres acteurs dans leur segment spécifique ou aux chefs de file du secteur en général. Elles peuvent ainsi identifier clairement les domaines dans lesquels elles sont en tête, répondent aux attentes et/ou ont besoin de s'améliorer. L'analyse comparative est un outil précieux pour réaliser la traditionnelle, mais éprouvée analyse SWOT.
- **Identifier le pouvoir d'achat :** L'analyse comparative fournit des informations précieuses aux organisations qui s'efforcent d'évaluer leur pouvoir relatif dans la dynamique acheteur-vendeur. Ces connaissances peuvent être déterminantes pour planifier et exécuter la stratégie d'approvisionnement, la méthodologie des appels d'offres et les négociations.
- **Éclairages sur la planification stratégique et la gestion des risques :** L'analyse comparative offre une perspective sur les risques en identifiant les écarts entre les processus d'approvisionnement d'une organisation et les pratiques exemplaires du secteur. Elle soutient également la planification stratégique en mettant en évidence les domaines essentiels pour la croissance.
- **Améliorer la maturité de l'approvisionnement :** L'analyse comparative aide les organisations chargées de l'approvisionnement à évaluer leur maturité dans des domaines, tels que les compétences, les processus et la technologie. Elle leur indique où elles en sont en matière d'optimisation de leurs processus et de leurs pratiques d'approvisionnement. L'objectif est d'identifier des opportunités d'amélioration afin de capturer de la valeur pour l'organisation.

Sources et pratiques exemplaires pour l'analyse comparative des données

Sources de données pour l'analyse comparative

Les organisations peuvent obtenir des données pour alimenter l'analyse comparative à partir de sources multiples. Cela inclut notamment des plateformes comme Avetta, des recherches indépendantes menées par des cabinets de conseil comme Kearney et McKinsey, ou encore des rapports spécifiques à leur secteur, comme le Report on Business de l'Institute for Supply Management (ISM)³.

De nombreuses solutions SaaS de gestion de la chaîne d'approvisionnement et des achats disposent aujourd'hui de capacités analytiques qui offrent des comparaisons de référence entre fournisseurs, catégories et secteurs d'activité. Ces informations sont précieuses lorsque l'équipe utilise des analyses portant sur les personnes, les processus et la technologie pour obtenir des résultats.

Pratiques exemplaires en matière d'analyse comparative dans l'approvisionnement

- **Identifiez clairement vos objectifs pour l'analyse comparative** : La clé d'une analyse comparative efficace est de (a) définir ce que la fonction espère retirer de l'exercice et (b) s'assurer que les points d'analyse constituent une référence légitime, qui offre des informations réalistes et exploitables. Définir correctement l'énoncé du problème peut exiger du travail.
- **Utiliser une gamme de sources** : Rechercher des points de référence auprès de nombreuses sources. Une organisation peut apparaître artificiellement plus forte qu'elle ne l'est en réalité si les points de référence ne sont pas soigneusement sélectionnés à partir d'un large éventail de sources. Rechercher la diversité des points de vue aide les organisations à sortir des sentiers battus pour favoriser l'innovation.
- **Utilisation continue des données d'analyse comparative** : Pour tirer le meilleur parti de l'analyse comparative, les spécialistes de l'approvisionnement doivent régulièrement comparer leurs performances à celles des meilleurs de leur catégorie, identifier les éclairages exploitables et adapter leur stratégie pour remédier aux éventuelles faiblesses. L'analyse comparative ne doit jamais être un effort ponctuel. La meilleure pratique consiste à mener cette analyse au moins une fois, ou même deux ou trois fois par an, en fonction de sa portée. Comme nous l'avons dit, l'environnement des affaires évolue de manière dynamique tout au long de l'année. Par conséquent, l'analyse comparative doit être actualisée à une certaine fréquence, soit en fonction d'une période déterminée, soit dans un délai donné après un événement.
- **Tirer parti des informations fournies par des Solutions comme celles d'Avetta** : Les équipes chargées de l'approvisionnement peuvent utiliser des plateformes telles qu'Avetta pour comparer leurs performances à celles de leurs homologues du secteur. Elles obtiennent ainsi des éclairages précieux sur la façon d'améliorer l'efficacité, de réduire les coûts et d'atténuer les risques.

Nous opérons dans un monde dynamique, où l'environnement des affaires est en constante évolution. L'innovation et les technologies perturbatrices présentent des opportunités et des risques en permanence. L'analyse comparative permet aux organisations d'identifier des tendances et d'élaborer des stratégies pour y répondre avec plus de rapidité et de précision.

L'analyse comparative est donc un outil essentiel pour les professionnels de l'approvisionnement. Il permet aux organisations de rester compétitives, de comprendre leur position sur le marché et de planifier stratégiquement la croissance future et l'atténuation des risques. En se fixant des objectifs, en utilisant une grande variété de sources et en exploitant des plateformes technologiques modernes, les équipes chargées de l'approvisionnement peuvent jeter les bases d'un processus d'amélioration continue alimenté par les données, susceptible d'accroître considérablement l'efficacité et la maturité de leur organisation.

Section 3 :

**Comment créer des
processus d'amélioration
continue pour les
organisations de la chaîne
d'approvisionnement
et des achats**

L'amélioration continue dans l'approvisionnement

Une fois terminées la collecte de données et l'analyse comparative décrites plus haut, il est nécessaire de répondre à une question simple :

Et maintenant?

À ce stade, les équipes d'approvisionnement doivent décider s'il est nécessaire de continuer à collecter, analyser et examiner des informations ou de passer à l'action. Cela peut sembler aller de soi, mais le lieu commun de la « paralysie d'analyse » n'est pas sans fondement. Les organisations peuvent tomber dans le piège d'un cercle vicieux dans lequel elles essaient constamment de trouver les données parfaites, de toutes les collecter, de continuer à surveiller et à analyser, sans jamais s'engager dans l'action.

De nombreuses organisations estiment que le suivi et l'alerte précoce constituent un processus solide de gestion des risques. Elles croient que ces deux composants à eux seuls leur assurent une protection. D'autres équipes se fondent sur ces données et l'analyse comparative pour élaborer des manuels pour faire face aux risques et des plans réactifs à utiliser en cas de perturbations. Toutefois, ces deux leviers tendent à créer un faux sentiment de sécurité, associé à une gestion de crise, qui sont suivis d'un retour à la situation de départ une fois la crise passée. Est-ce que cela vous semble familier?

La question cruciale est la suivante : pourquoi revenir au point de départ quand les informations, les analyses comparatives et les enseignements permettent d'utiliser des processus d'amélioration continue pour le développement de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des risques? Pourquoi ne pas utiliser le pouvoir de l'information pour intégrer le rendement et, dans la mesure du possible, éliminer les risques?

L'importance de l'amélioration continue

Comment réagissez-vous si un détecteur de fumée se déclenche?

95 % d'entre nous l'ignorent ou, pire, retirent la pile ou démontent le détecteur. Nous sommes tellement habitués aux fausses alertes que nous sommes très peu nombreux à réellement enquêter pour déterminer la cause profonde. Il se peut que le détecteur soit défectueux, que les piles soient usées, qu'il y ait un problème électrique, que quelqu'un ait fait brûler son dîner ou qu'un autre problème se soit produit.

Mais que se passe-t-il s'il y a vraiment un incendie? Quand nous éteignons ou ignorons nos détecteurs de fumée, nous sommes mal préparés et nous devons réagir rapidement pour éteindre le feu ou risquer de perdre la maison.

Après coup, beaucoup d'entre nous réagissent en disant : « Pourtant, nous avons des détecteurs de fumée. Je ne sais pas pourquoi ils n'ont pas fonctionné. » Si nous nous étions penchés sur nos comportements, les informations disponibles et si nous avions réalisé une analyse élémentaire des causes profondes, nous aurions pu nous attaquer aux véritables problèmes et prévenir un incendie potentiel.



Absence d'assurance



Mauvais indicateurs de sécurité



Non-conformité réglementaire



Formation des travailleurs irrégulière



Mauvaise presse

L'amélioration continue se concentre sur l'élaboration d'un énoncé du problème solide et sur la recherche de la cause profonde. Trop souvent, en matière de gestion des risques fournisseur, les équipes se concentrent sur les symptômes et non sur les causes premières. Toutefois, dans un cadre d'amélioration continue, l'analyse est effectuée spécifiquement pour chercher des tendances et des corrélations entre les points de données, tels que les indicateurs avancés et retardés, parmi d'autres ICP comme le coût, la qualité, la ponctualité de la livraison et les délais d'exécution. L'objectif est d'identifier la cause profonde de l'impact des risques et des perturbations de la chaîne d'approvisionnement sur l'organisation.

Les drapeaux d'alerte, tels que la non-conformité, l'absence d'assurance ou les médiocres indicateurs de sécurité, sont autant d'indices de risques avec des répercussions opérationnelles et financières. En fin de compte, l'analyse de l'amélioration continue convertit toutes ces données brutes en informations exploitables qui permettent aux équipes de mettre en œuvre des plans visant à améliorer leurs processus, à éliminer les imprévus et à maintenir leur rendement.



Il existe de nombreuses méthodologies d'amélioration continue éprouvées, notamment Six Sigma⁴ et Lean⁵. Dans ces cadres, des outils, tels que A3⁶, 8D⁷, DMAIC⁸ et FMEA⁹ fournissent une structure pour réaliser une analyse implacable des causes racines (RRCA - Relentless root cause analysis) et développer des solutions à l'épreuve des erreurs. N'importe lequel de ces cadres fournira le soutien nécessaire à l'élaboration de plans d'amélioration continue et conduira à une mise en œuvre réussie.

L'essentiel est de s'assurer que l'équipe élabore un énoncé du problème solide et détermine la véritable cause profonde à l'aide d'une RRCA. Dans le cas contraire, les résultats ne seront pas durables, car l'équipe aura probablement abordé un symptôme d'un problème plus vaste.

Lorsque l'équipe s'attaque à la cause profonde de l'impact des risques et des perturbations, la mise en relation des solutions élaborées à des ICP soutenus par des points de référence permet un développement efficace de stratégies plus amples et un volant d'amélioration continue plus puissant. Présenter l'évolution de ces ICP et points de référence permet également de mesurer les progrès accomplis et de démontrer leur impact.

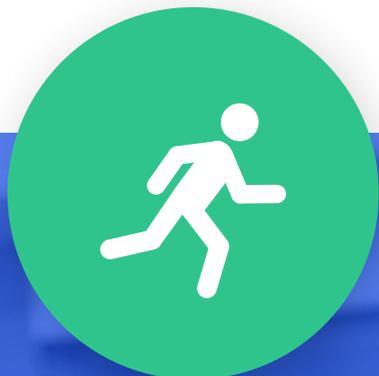
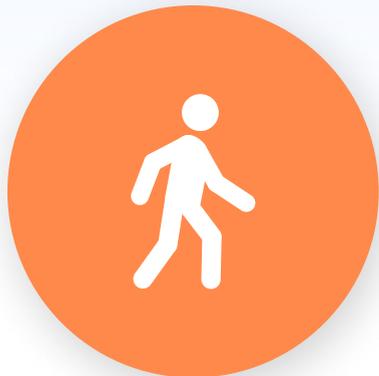
Veillez à documenter chaque projet d'amélioration continue. Cette mesure simple permet à l'organisation d'établir un historique de ce qui a été fait et fournit un outil de recherche précieux au sein de l'organisation pour apprendre, partager et communiquer.

Des investissements sont parfois nécessaires en termes de ressources (qualité, ingénierie, développement des fournisseurs), de nouvelles conceptions, de fournisseurs ou de technologie pour aborder et éliminer les conditions à l'origine du risque. Dans ce cas, ces références factuelles fournissent les preuves et la crédibilité dont de nombreuses équipes de direction ont besoin pour prendre une décision éclairée. Les dirigeants veulent avoir l'assurance que l'investissement dans l'amélioration continue aura un impact positif sur leurs plans stratégiques et s'alignera sur les objectifs de l'entreprise (revenus, bénéfices, satisfaction des clients, etc.).

En outre, il est important de noter que ce processus doit être répétitif et continu. Le milieu des affaires est dynamique; les conditions dans le monde changent à chaque instant. La seule façon d'éliminer l'incertitude et l'imprévu tout en développant la résilience de la chaîne d'approvisionnement est de se concentrer de manière proactive et continue sur l'utilisation des informations afin d'identifier les vulnérabilités et les opportunités, puis de passer à l'action. Souvent, des combinaisons de facteurs contribuent à aggraver les risques à chaque niveau. Par conséquent, les évaluations générales et même l'utilisation de scénarios pour tester les solutions offrent les meilleures possibilités pour une amélioration continue efficace.

Pratiques exemplaires pour la mise en œuvre de plans d'amélioration continue

- **Regarder la réalité en face¹⁰** : La collecte de données sélective entraîne des biais et des conclusions incomplètes ou inexactes. Les faits doivent être envisagés comme des opportunités, même si le tableau qu'ils brossent est négatif.
- **Éviter les améliorations au coup par coup** : Le processus doit être systématique et non ad hoc. Les améliorations au coup par coup conduisent à des occasions manquées ou à la fausse croyance que le problème a été résolu alors qu'en réalité, l'équipe n'a abordé qu'un symptôme d'un problème plus profond.
- **Obtenir l'adhésion de la direction** : L'appui de la hiérarchie est essentiel. Identifiez des promoteurs et décrochez leur adhésion à l'aide de données et d'éclairages tirés de vos ICP et de votre analyse comparative.
- **Faire tomber les cloisons** : Ralliez un soutien transversal aux fonctions et aux groupes. Les contributions et les opinions provenant d'un large éventail de perspectives permettent d'obtenir de meilleurs résultats.
- **Assurer une communication et une gestion du changement claires** : Il est important de fixer des jalons, des indicateurs et des délais clairs pour mettre en œuvre des plans d'amélioration continue stratégiques et interfonctionnels. Cette discipline représente un élément fondamental de tout processus d'amélioration continue et de planification. Si le processus d'amélioration continue est correctement mené à terme, quelque chose va changer. Le changement n'est jamais facile et exige une préparation minutieuse. Demandez-vous qui doit participer au processus, qui doit le promouvoir, comment et avec qui l'équipe doit communiquer, et comment mesurer l'amélioration. La réussite en dépend.
- **Le cycle Planifier-Faire-Vérifier-Agir (PDCA - Plan-Do-Check-Act)** : Comme vu précédemment, l'amélioration continue est un cycle répétitif qui implique un processus constant plutôt qu'un événement ponctuel. La méthode PDCA¹¹ est l'une des meilleures pour créer ce cycle d'amélioration. La comparaison des données avec les points de référence et la répétition de l'analyse comparative permettent de progresser et d'ajuster les stratégies en fonction des besoins.
- **Ramper-marcher-courir** : N'ayez pas peur de commencer modestement. Comme pour n'importe quel tournant stratégique majeur, le plus important est de commencer puis d'augmenter l'échelle à mesure que les connaissances et les ressources le permettent. L'une des meilleures façons d'y parvenir est d'adopter une approche de type « ramper-marcher-courir », dans laquelle votre équipe développe progressivement des processus et une maturité en matière d'analyse comparative et d'amélioration continue. Le succès est alors le résultat de nombreux petits pas plutôt que de grands bonds en avant. Si nous nous appuyons continuellement sur le processus, nous finissons par créer une dynamique qui s'entretient d'elle-même.



Passer à l'action face à l'incertitude

Comme pour tout changement stratégique, le plus important, c'est d'agir. Ne vous contentez pas de recueillir et d'analyser des données; utilisez ces ICP, ainsi que l'analyse comparative, pour élaborer des plans afin de prendre des mesures concrètes dans le but d'améliorer la résilience de votre organisation des achats et votre chaîne d'approvisionnement.

En plaidant votre cause à l'aide de données, en obtenant l'adhésion des dirigeants, en faisant tomber les cloisons, en suivant un processus PDCA et en veillant à d'abord ramper, marcher, puis courir, vous créez un cycle vertueux d'amélioration continue qui fera passer votre organisation d'un simple suivi à l'élimination systématique des risques dans votre chaîne d'approvisionnement.



Section 4 :

Maximisation du succès de l'approvisionnement

L'importance de l'information

Quel est le point commun entre les indicateurs avancés, l'analyse comparative et l'amélioration continue?

L'information!

Selon le grand entraîneur de basket-ball universitaire, John Wooden : « Ne pas se préparer, c'est se préparer à échouer ».

De même, Sun Tzu a déclaré dans L'art de la guerre : « Si vous connaissez l'ennemi et si vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre le résultat de cent batailles. »

Les deux citations mettent en avant le fait que la clé d'une préparation efficace et du développement d'une stratégie repose sur l'information, ou le fait d'en « savoir » le plus possible.

Plus votre organisation est informée, plus sa perspective est approfondie et mieux elle sera préparée à faire face à toute situation, à identifier et atténuer les risques, à élaborer de meilleures stratégies et à obtenir de meilleurs résultats. En outre, ces résultats ne seront pas mesurés uniquement en termes de conformité, mais aussi en fonction de la création de valeur : bénéfices, revenus, parts de marché, satisfaction des clients, impact sur les parties prenantes et délais de mise sur le marché, pour ne citer que quelques exemples.

Les indicateurs, l'analyse comparative et l'amélioration continue représentent des éléments clés pour se préparer et se connaître soi-même. Ils fournissent des informations fondamentales, au cœur de la planification stratégique.

“

Ne pas se préparer, c'est se préparer à échouer.

John Wooden, ancien entraîneur principal de basket-ball de la NCAA

“

Si vous connaissez l'ennemi et si vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre le résultat de cent batailles.

Sun Tzu, *L'art de la guerre*

Trois clés pour développer une bonne stratégie de catégorie et d'approvisionnement : information, processus et effet de levier

De nombreuses entreprises développent des stratégies par catégorie pour atteindre les meilleurs résultats en termes de risque, de qualité, de ponctualité de la livraison, de délai d'exécution, de service, de satisfaction des clients et, bien sûr, de coût total de possession.

Pour élaborer ces stratégies par catégories solides, les organisations de GCA et d'approvisionnement travaillent en étroite collaboration pour recueillir des données, analyser les dépenses, prévoir la demande et établir le profil des besoins comme des marchés. Elles utilisent des outils, tels que l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) et les Cinq forces de Porter pour comprendre le pouvoir relatif de l'organisation dans la relation acheteur-fournisseur. Associé à la segmentation des dépenses et des catégories, ce système fournit des **informations** puissantes.

Et n'oubliez pas : l'information, c'est le pouvoir. Certaines organisations pensent que les données sont la priorité. Les données sont une variable d'entrée, une série de faits et de chiffres. Individuellement, peu de décisions peuvent être prises à partir des seules données. L'essentiel est de transformer les données en informations grâce à l'analyse.

Les organisations qui disposent de renseignements plus solides, recueillis auprès d'un plus grand nombre de sources, et qui équilibrent l'examen des performances passées avec celui des indicateurs prospectifs sont en mesure d'élaborer des stratégies plus efficaces et d'atteindre de meilleurs résultats.

Cependant, l'information à elle seule ne suffit pas; elle doit être couplée au **processus**, notre deuxième clé. Les organisations de premier plan utilisent des processus d'approvisionnement bien définis qui incluent la collaboration entre les parties prenantes, les relations avec les fournisseurs et l'analyse du marché, des risques et des dépenses. Ceux-ci sont associés à la gestion des catégories et à des processus normalisés d'approvisionnement en six étapes qui traduisent la stratégie de la catégorie en projets spécifiques.

La dernière clé stratégique concerne l'exploitation de la puissance de **l'effet de levier** chaque fois que cela est possible. L'effet de levier peut résulter d'une combinaison de facteurs, tels que la consolidation des dépenses par zone géographique ou au sein d'une catégorie, l'optimisation des fournisseurs, l'utilisation des capacités des fournisseurs ou l'exploitation des informations par l'ensemble de l'organisation.

La puissance de l'information et des processus a un impact exponentiel et un rendement plus élevé lorsque toute l'organisation en tire parti. Les informations concentrées entre les mains de quelques personnes peuvent générer de la valeur. Mais lorsqu'elles sont partagées à travers l'organisation grâce à un large accès, elles peuvent être exploitées pour conduire le changement, améliorer la mise en œuvre de la stratégie, la gestion des risques et la capture de la valeur dans un délai plus court avec une période de rendement plus longue.



Facteurs de réussite supplémentaires de l'approvisionnement

Le rôle des personnes

Jim Collins, dans « Good to Great », évoque longuement le concept des « bonnes personnes à la bonne place ». Même à l'ère de la technologie, dominée par l'IdO, l'industrie 4.0, la chaîne de blocs et l'intelligence artificielle, les équipes chargées de la chaîne d'approvisionnement et des achats ont besoin de professionnels compétents et organisés efficacement pour obtenir des résultats supérieurs. Avec la bonne équipe, les bons processus et la bonne technologie, les organisations peuvent aujourd'hui agir plus rapidement et plus intelligemment, opérer à grande échelle et s'adapter rapidement.

Le rôle de la technologie

Dans les environnements d'information complexes actuels, des équipes compétentes munies de processus profitent des avantages offerts par la technologie en tant que multiplicateur de valeur, d'une manière dont on ne pouvait que rêver il y a 20 ans. La capacité à rapidement partager l'information, changer d'échelle, développer une stratégie, l'exécuter, mesurer les résultats, ajuster et améliorer est à l'avant-garde de notre évolution technologique.

Les organisations chefs de file peuvent désormais utiliser des technologies habilitantes pour intégrer des éléments d'information provenant de sources telles que leur ERP, la gestion du cycle de vie des contrats, les informations sur les fournisseurs et la gestion des dépenses avec leur système source-to-contract/pay (de la sélection des fournisseurs au contrat/paiement) afin d'obtenir des résultats significatifs. La technologie seule ne permet pas d'obtenir des résultats. Trop souvent, le retour sur investissement des solutions SaaS n'est pas à la hauteur des attentes parce que l'organisation pense que la technologie peut à elle seule compenser le manque de personnel et l'immaturation des processus.

Section 5 :

**Capture de la valeur
grâce à la collaboration
tout au long du cycle
de vie du fournisseur**

L'approvisionnement : la partie facile

Pour de nombreuses équipes chargées des achats et de la chaîne d'approvisionnement, la recherche de fournisseurs, qui implique de traduire les besoins en sélection de fournisseurs, en négociation et en attribution, est la partie la plus facile du processus.

L'équipe chargée de l'approvisionnement suit un processus complet pour sélectionner et attribuer des marchés à des fournisseurs dont votre organisation espère, d'après cette évaluation, qu'ils seront performants. L'équipe rassemble de la documentation sur la sécurité, la qualité, la production, les risques, les coûts, les assurances et de nombreux autres éléments, y compris ceux liés à la durabilité. Ces informations sont utilisées pour sélectionner les fournisseurs et assurer une socialisation organisationnelle ordonnée.

Mais c'est maintenant que le véritable travail commence.

Gestion du cycle de vie des fournisseurs (SLM – Supplier Lifecycle Management) et Gestion des risques des fournisseurs (SRM – Supplier Risk Management)

L'organisation chargée de l'approvisionnement émet le premier bon de commande, ce qui constitue la première véritable opportunité de voir un fournisseur à l'œuvre et de commencer à établir une relation solide. L'objectif de cette relation est d'offrir aux deux parties une opportunité gagnant-gagnant pour qu'elles démontrent comment et pourquoi elles sont le partenaire commercial de choix, dans l'objectif de créer ensemble de la valeur pour le client final.

Bien que toutes les relations fournisseur-client ne soient pas égales, il existe quelques éléments communs fondamentaux pour des partenariats réussis :

- Les deux parties comprennent-elles comment la valeur est créée et mesurée?
- Dans quelle mesure les deux parties sont-elles intégrées et communiquent-elles?
- Les indicateurs qui régiront la relation sont-ils bien définis?
- Les indicateurs qui mesureront la performance et la création de valeur sont-ils fixés et compris?
- Les deux parties comprennent-elles les risques qui pèsent sur la relation et ce qui peut les affecter?

Les avantages d'une GCA et d'une SRM solides incluent notamment la réduction de la rotation des fournisseurs, le maintien d'une qualité constante, la promotion de l'innovation et, en fin de compte, le soutien d'une résilience durable de la chaîne d'approvisionnement.

Le vieux lieu commun selon lequel il faut un village pour élever un enfant peut être adapté ici. Gérer la relation avec un fournisseur, réduire les risques et capturer une véritable valeur requiert un village de parties prenantes et de partenaires. Les fournisseurs interagissent avec de nombreux services de votre société, et vice versa : ingénierie, opérations, qualité, finances, achats, ESS et ESG sont impliqués, pour n'en citer que quelques-uns. La communication, l'information et les données doivent aller et venir entre les différentes équipes, départements et organisations des deux parties. L'objectif ultime est d'assurer l'acquisition des bons produits ou services au bon coût, avec la bonne qualité et au bon moment, pour que l'organisation puisse les convertir en valeur.

Synthétiser l'information en action

La GCA et l'approvisionnement jouent un rôle central en tant qu'agents pour synthétiser toutes les informations susmentionnées en action et, par conséquent, pour favoriser la collaboration interfonctionnelle.

Dans le but d'assurer la capture de valeur, les organisations d'approvisionnement doivent s'appuyer sur quelques éléments fondamentaux :

- Informations
- Processus
- Personnes

Examinons-les l'un après l'autre.

Informations

Optimiser la valeur de vos relations avec les fournisseurs nécessite de tirer parti en permanence de l'information pour collaborer, réduire les risques et promouvoir un impact sur toute une série d'indicateurs. Cela signifie qu'il faut se concentrer sur les principaux ICP d'autres organisations au sein de l'entreprise, notamment en matière de santé, de sécurité, d'environnement, de questions sociales et de gouvernance; en plus d'intrants traditionnels tels que le coût rendu total, la qualité, la ponctualité de la livraison, les délais d'exécution et la satisfaction des clients.

Cette information n'est pas une activité de conformité binaire, menée à bien une seule fois au début du processus. Elle nécessite une attention permanente pour collecter et analyser régulièrement des données interfonctionnelles.

Processus

La gestion du cycle de vie des fournisseurs (SLM) comprend plusieurs éléments, dont la gestion des relations, du rendement et des risques. Chacun de ces éléments nécessite une discipline de semaine en semaine, de mois en mois, de trimestre en trimestre et d'année en année. Réaliser et promouvoir une création de valeur durable exige une collaboration entre les organisations, un alignement et une responsabilisation; ainsi qu'une attention permanente aux ICP, à la communication et aux risques à des niveaux multiples.

Que de la valeur soit ou non créée ou détruite, le succès de la SLM exige des mesures et non un suivi passif. Pour ce faire, un cadre utile est le PDCA : Planifier, Faire, Vérifier et Agir, décrit dans une section précédente.



Suivre la méthode PDCA devrait conduire à un processus d'amélioration continue de la SLM qui interagit avec les fournisseurs de façon collaborative pour partager les informations ou identifier les risques, les pratiques exemplaires, les ressources et les réussites.

L'auteur Jim Collins, célèbre pour ses deux ouvrages de référence « Good to Great » et « Great by Choice », a écrit dans ce dernier : « Nous n'avons pas le pouvoir de prédire l'avenir. Mais nous avons celui de le créer. »

Associer l'information avec des processus tels que le PDCA incarne ce concept, selon lequel l'information alimente un processus d'amélioration continue qui crée un avenir où la valeur est réalisée. Au lieu de se contenter de survivre aux cycles commerciaux, aux perturbations et à un monde exposé aux risques, les organisations tirent parti des processus pour créer leur propre avenir et apporter une valeur qui génère des impacts financiers et non financiers.

Personnes

Nous avons évoqué plus haut le rôle des personnes. Le personnel est un élément essentiel d'une stratégie solide de gestion du cycle de vie des fournisseurs. Chaque collaborateur et partie prenante possède son propre réservoir de connaissances et d'éclairages précieux. Pour que la chaîne d'approvisionnement soit performante, les bonnes informations doivent fournir des contributions permettant d'optimiser les processus que les experts en la matière utilisent pour mener la stratégie et l'exécution. Cependant, pour accéder aux bonnes informations, il faut que les bonnes personnes soient impliquées.

Chaque partie prenante offre un large éventail de variables d'entrée que les organisations, et plus particulièrement l'approvisionnement, doivent synthétiser en exigences qui orientent l'évaluation, la sélection et la gestion continue des fournisseurs. Ces variables peuvent être une combinaison de faits qualitatifs et quantitatifs.

La formation d'équipes solides de gestion des catégories et d'approvisionnement nécessite donc de faire appel à divers membres dans l'ensemble de l'organisation, y compris les services SSE, ESG, informatique, etc. La multiplicité des opinions, des perspectives, des connaissances et des expériences permet de sélectionner efficacement les fournisseurs partenaires et, plus important encore, d'établir des bases solides pour transformer avec succès ces relations en valeur à long terme tout au long du cycle de vie du fournisseur.

À nos fins, cela implique de recueillir des contributions non seulement de l'ingénierie, des opérations ou de la qualité, mais aussi de l'équipe chargée de l'environnement, de la santé et de la sécurité (ESS). Cela implique d'élargir les critères de sélection et de rendement, en incluant ces éléments environnementaux et sociaux. Pourquoi? Parce que c'est la bonne chose à faire? En effet, mais en fin de compte, la capture de la valeur l'exige. Concrétiser la valeur nécessite un risque faible, la continuité de l'approvisionnement et des processus efficaces. C'est l'art de bien faire des affaires.

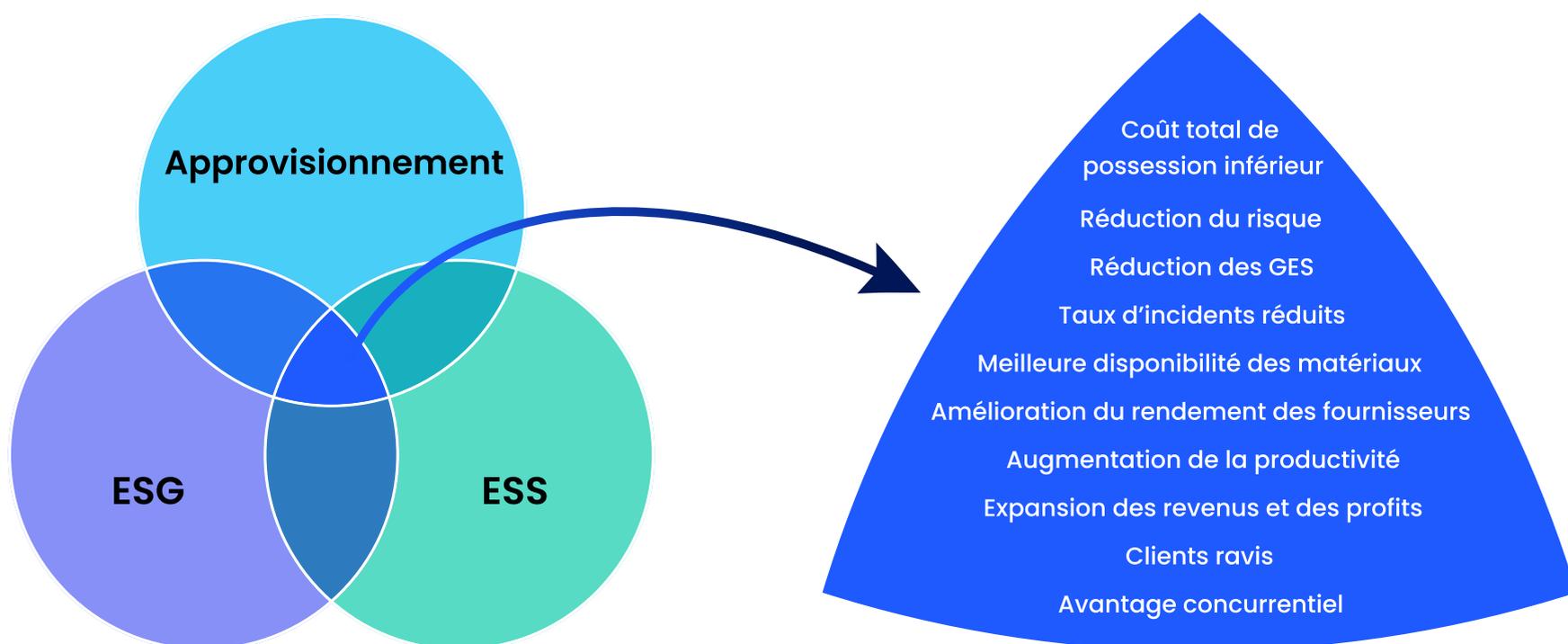
Collaboration interfonctionnelle – Faire tomber les cloisons

Au fur et à mesure que la gestion du risque fournisseur s'est imposée comme une discipline centrale, des organisations de premier plan ont élargi les indicateurs pour inclure des facteurs de rendement historiques et des indicateurs prospectifs, dont le risque commercial. Aujourd'hui, les organisations dotées de processus de gestion des risques multifactoriels évaluent les relations de manière encore plus approfondie à l'aide d'indicateurs avancés en matière de sécurité et d'environnement (non seulement les chiffres passés des émissions de GES, mais aussi les tendances et les objectifs prévus).

Encore une fois, la raison tient aux bonnes pratiques commerciales. La puissance de cette information élargie offre aux organisations la possibilité d'évaluer et de prévoir les risques. L'identification des vulnérabilités actuelles et potentielles susceptibles d'avoir un impact sur la valeur, telles que la disponibilité des matières premières, l'augmentation des coûts liés à la santé, la main-d'œuvre, la sécurité, les impacts sociaux, les exigences réglementaires et les effets du changement climatique sur la productivité, entre autres, fait partie intégrante de la gestion des risques.

La responsabilité de la collecte et de l'exploitation de ces informations incombe à plusieurs groupes chez les clients et leurs fournisseurs. Cependant, les équipes de GCA et d'approvisionnement du client représentent les organisations centrales dans cette relation et cette formule de création de valeur. En jouant le rôle de pivot central pour décloisonner les fonctions de l'entreprise, les équipes chargées de l'approvisionnement peuvent réussir en améliorant la collaboration, l'alignement et l'efficacité chez toutes les parties prenantes, ce qui, en fin de compte, accroît la valeur. Souvenez-vous de notre aperçu de la gestion du changement. La collaboration représente un élément essentiel d'une gestion du changement réussie.

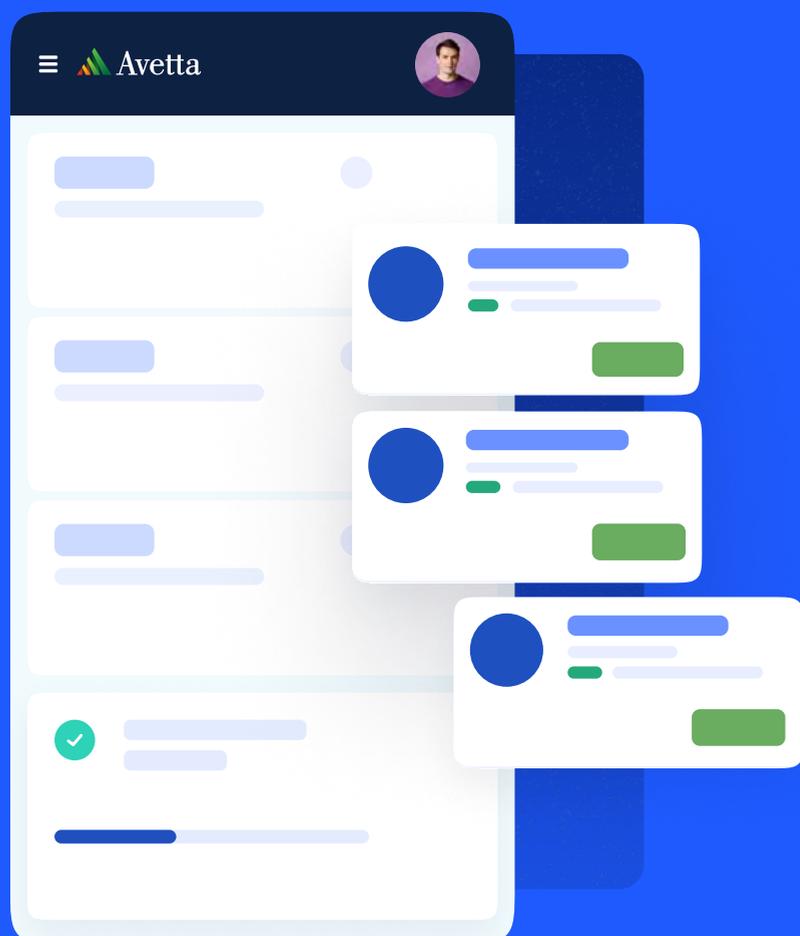
La capture de la valeur nécessite donc une collaboration intégrée entre l'approvisionnement, l'ESG et l'ESS, ainsi que les opérations, la qualité et les fonctions financières, afin de recueillir des informations au sein de la chaîne d'approvisionnement et d'agir en conséquence. Cela permettra d'optimiser la valeur en exploitant les informations, les processus et les personnes afin d'éviter la fragmentation des efforts, le manque de concordance et l'inefficacité.



Conclusion

Dans un monde où les risques et la complexité de la chaîne d'approvisionnement ne cessent d'évoluer, les professionnels de ce domaine doivent adopter une approche proactive et stratégique pour maintenir la résilience et optimiser la valeur. En intégrant des indicateurs avancés, des analyses comparatives et des processus d'amélioration continue à leurs opérations, les organisations peuvent anticiper les perturbations potentielles, aligner leurs stratégies sur les besoins futurs et assurer un flux constant de biens et de services. Ces outils, associés à des stratégies d'approvisionnement et à une gestion du cycle de vie des fournisseurs robustes, permettent aux équipes d'approvisionnement d'aller au-delà des mesures réactives et de se positionner comme des contributeurs essentiels à la réussite de l'organisation.

La clé pour libérer ce potentiel réside dans la synthèse des informations, des processus et des personnes. En tirant parti d'éclairages fondés sur des données et en favorisant la collaboration interfonctionnelle, les équipes d'approvisionnement peuvent non seulement atténuer les risques, mais aussi tirer parti des possibilités d'innovation et de croissance. Comme le souligne ce livre blanc, la combinaison de la prévoyance, de processus structurés et d'un effet de levier stratégique permet aux organisations de créer une fonction d'approvisionnement résiliente et axée sur la valeur, capable de soutenir les objectifs commerciaux et le succès durable sur le long terme.



Avetta est une société de logiciel-service offrant des solutions de gestion des risques liés aux fournisseurs qui combine les technologies aux connaissances et à l'expertise pour favoriser les répercussions. Plus de 130 000 fournisseurs dans plus de 120 pays font confiance à la plateforme d'Avetta.

Visitez [Avetta.com](https://www.avetta.com) pour en savoir plus sur nos solutions de préqualification des fournisseurs.



Ressources supplémentaires sur la chaîne d'approvisionnement et les achats

Ressources sectorielles

Strategic Supply Chain Management, the 5 Disciplines for Top Performance, Cohen, Shoshanah et Rousell, Joseph, McGraw-Hill, NY, 2005.

Cet ouvrage explore cinq disciplines essentielles – configuration, optimisation, collaboration, adaptabilité et exécution – qui sous-tendent la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement. Cohen et Rousell proposent des éclairages et des cadres exploitables pour aligner les stratégies de la chaîne d'approvisionnement sur les objectifs commerciaux, en soulignant l'importance de l'innovation et de l'intégration.

The Extended Enterprise, Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chain!, Davis, Edward W. et Spekman, Robert E., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2004.

Davis et Spekman affirment que l'avantage concurrentiel réside dans la promotion de relations solides et collaboratives tout le long de la chaîne d'approvisionnement. L'ouvrage met en lumière la valeur de la transparence, des objectifs partagés et de la confiance dans la création d'entreprises étendues qui surpassent leurs concurrents.

The Power of And, Responsible Business Without Trade-Offs, Freeman, R. Edward, Martin, Kirsten E. et Parmar, Bidhan L., Columbia University Press, NY, NY 2020.

Freeman, Martin et Parmar remettent en question la notion traditionnelle selon laquelle les entreprises doivent choisir entre la rentabilité et la responsabilité sociale. Ils proposent un modèle de pensée « à la fois/et aussi » montrant comment les entreprises peuvent aligner les pratiques éthiques sur le succès financier à long terme.

Lean Supply Chain Management, An Executive's Guide to Performance Improvement, Donovan, R. Michael, R. Michael Donovan & Co. Inc. Framingham, MA 2003.

Donovan introduit les principes du Lean management pour optimiser les performances de la chaîne d'approvisionnement, en se concentrant sur l'élimination du gaspillage, l'amélioration de l'efficacité et l'accroissement de la valeur pour les clients. L'ouvrage constitue un guide pratique pour les dirigeants désireux de mettre en œuvre des pratiques du Lean dans les opérations de la chaîne d'approvisionnement.

The Living Supply Chain, The Evolving Imperative of Operating in Real Time, Handfield, Robert et Linton, Tom, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ 2017

Handfield et Linton mettent l'accent sur l'importance de l'agilité et de la prise de décision en temps réel dans les environnements dynamiques des chaînes d'approvisionnement d'aujourd'hui. Ils examinent comment les technologies numériques permettent de créer des chaînes d'approvisionnement « vivantes », capables de s'adapter aux changements et d'apporter une valeur ajoutée de manière plus efficace.

Ressources supplémentaires sur la chaîne d'approvisionnement et les achats

Ressources Avetta

- 1. Avancer vers l'avenir : Atténuation globale des risques liés à la chaîne d'approvisionnement** : Ce livre blanc explore l'importance d'une approche intégrée en matière de SSE et d'approvisionnement pour la qualification des fournisseurs et l'atténuation des risques, y compris les principaux indicateurs de risque souvent négligés.
- 2. Classification des fournisseurs : Un facteur de différenciation dans le paysage moderne de la chaîne d'approvisionnement** : La gestion d'un vaste réseau de fournisseurs et de sous-traitants implique que les services d'approvisionnement sont très dispersés. Une méthodologie de classification des fournisseurs permet d'adapter plus efficacement les exigences de préqualification à chacun d'entre eux, sans nécessité d'un travail supplémentaire excessif.
- 3. Esquiver les balles : Les risques cachés dans votre chaîne d'approvisionnement que vous ne pouvez ignorer** : Cet article met en lumière les risques coûteux qui se cachent dans de nombreuses chaînes d'approvisionnement et que les professionnels doivent connaître lorsqu'ils évaluent des fournisseurs et des sous-traitants potentiels.
- 4. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Amérique : Des tactiques technologiques pour traverser les périodes difficiles** : Il est plus difficile que jamais de trouver des sous-traitants et des travailleurs qualifiés dans les secteurs des métiers spécialisés, mais les bonnes tactiques d'approvisionnement peuvent contribuer à combler les lacunes en matière d'embauche.
- 5. Solutions d'approvisionnement des fournisseurs Avetta** : Les professionnels de l'approvisionnement peuvent renforcer nettement leur processus en utilisant la base de données active d'Avetta riche de plus de 130 000 fournisseurs et sous-traitants, tout en améliorant considérablement la préqualification et la socialisation organisationnelle grâce aux outils d'Avetta.
- 6. Solutions de préqualification Avetta** : Réduisez la charge administrative du service d'approvisionnement grâce à des processus numériques complets de préqualification, de vérification et de socialisation organisationnelle des fournisseurs et des sous-traitants.
- 7. Étude de cas Avetta** : Chef de point australien dans le domaine des chemins de fer : Un opérateur ferroviaire de premier plan disposant d'une flotte gigantesque a considérablement amélioré un processus d'approvisionnement défaillant grâce à Avetta, en normalisant et en simplifiant le processus de préqualification des fournisseurs.
- 8. Étude de cas Avetta** : Vertical Limit Construction : La société d'infrastructure de télécommunications Vertical Limit a amélioré de 50 % l'efficacité de son approvisionnement après avoir fait appel au réseau de milliers de fournisseurs et de sous-traitants qualifiés d'Avetta.

Références

¹ Source : What is a SWOT Analysis;

<https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-swot-analysis/>

² Source : The Five Forces;

<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>

³ Source : Institute for Supply Chain Management;

<https://www.ismworld.org/>

⁴ Source : Six Sigma;

<https://asq.org/quality-resources/six-sigma>

⁵ Source : What is Lean?;

<https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>

⁶ Source : A3 Report;

<https://www.lean.org/lexicon-terms/a3-report/>

⁷ Source : What are the Eight Disciplines (8D)?;

<https://asq.org/quality-resources/eight-disciplines-8d>

⁸ Source : The Define, Measure, Analyze, Improve, Control (DMAIC) Process;

<https://asq.org/quality-resources/dmaic>

⁹ Source : FMEA;

<https://asq.org/quality-resources/fmea>

¹⁰ Source : Good to Great, Jim Collins;

<https://www.jimcollins.com/books.html>

¹¹ Source : What is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle?;

<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>