

Les marketplace et les formes prédominantes de e-procurement

Cette recherche a comme objectif celui de mettre en évidence les principales transformations des professionnalités connexes à l'introduction des systèmes e-procurement et expliciter les nouvelles compétences professionnelles requises.

L'étude est structurée en trois parties fondamentales. Une étude documentaire, une étude qualitative concernant à un petit échantillon d'entreprises significatives et une étude étendue concernant à un échantillon plus vaste et indistinct d'entreprises.

Le système de référence a été déterminé par le modèle de processus de travail traditionnel de l'approvisionneur, comprenant les descriptions des activités et des compétences professionnelles, alors que les consultations sur le terrain ont photographié des processus réels, ceux existant dans l'entreprise après l'introduction de eProcurement.

La comparaison entre le modèle de référence et les photographies actuelles a permis de mettre en évidence les variations apportées; de même que l'analyse, la confrontation et l'élaboration des données obtenues ont mieux fait comprendre et décrire les principales dimensions du changement.

La mise au point du scénario d'étude permet de noter que la demande de projets eProcurement provient, dans la plus grande partie des cas, du sommet de la direction, avec l'objectif d'améliorer les processus internes; le système est implémenté avec une fonctionnalité de transmission de l'ordre, gestion de vente aux enchères ou bien production et gestion de statistiques et de report. On l'utilise le plus souvent dans l'achat de MRO (*Material Repair and Operation*), pour des biens indirects, pour des services et des biens directs.

Les changements apportés par l'introduction d'un système eProcurement sur la Fonction Achats sont différents dans les diverses organisations, surtout en terme d'activité spécifiques. Transversalement par contre, les entreprises ont des éléments en commun: développement de nouvelles activités étroitement connexes au système, changement du mix d'activités suivies par le buyer, plus grand centrage des activités stratégiques / à valeur ajoutée élevée, augmentation du contrôle et de la gestion du processus. En outre on note la disparition de certaines activités du type transactionnel. Au changement relevé du mix des activités de la Fonction Achats correspond une modification du processus de travail dans les phases typiques de conception/sélection/administration; elles se maintiennent, mais le poids de cette dernière diminue de beaucoup au détriment des autres. La plus grande partie des entreprises affirme qu'aucun changement substantiel est intervenu et, plutôt, note que: une partie des activités sont encore effectuées comme avant l'introduction du système, une autre partie des activités s'est enrichi de contenus et de valeur (organisation de ventes aux enchères et compétitions, scouting des fournisseurs, préparation des catalogues internes); se sont ajoutées de nouvelles activités, celle qui sont étroitement liées à l'utilisation des instruments que le système met maintenant à disposition; une

dernière partie des activités préalables tendent à perdre d'importance ou à disparaître. Dans l'ensemble, toutefois, toutes les entreprises consultées concordent que les activités de la Fonction Achats peuvent être mieux effectuées et de façon plus efficace après l'implémentation de eProcurement.

Les changements apportés aux activités de la Fonction Achats ont créé deux nouvelles figures: le responsable du processus et des instruments (*System Process & Tools Manager*) et le responsable de eSourcing (*eSourcing Manager*).

L'analyse des changements apportés aux compétences professionnelles est relative à la figure de l'approvisionneur en tant que rôle porteur de la Fonction Achats.

Les consultations ont mis en évidence que le noyau des compétences professionnelles caractéristiques de l'approvisionneur est maintenu même après l'introduction de système ePurchasing, même si on a relevé que l'on donne plus de temps et plus d'attention à certaines d'entre elles. On peut avant tout affirmer que le système a besoin d'un bon degré de compréhension du processus et d'un niveau minimum d'habileté pour consentir au buyer d'agir correctement. Une deuxième nouvelle compétence professionnelle est la capacité d'aider les collègues, les utilisateurs internes et les fournisseurs externes à l'utilisation du système. En particulier les compétences qui ont une importance plus grande par rapport au passé sont: la capacité de développer des stratégies d'achat en cohérence avec les objectifs de l'entreprise, en organisant de façon efficace son propre travail et en utilisant les synergies éventuelles d'un travail de groupe; le développement d'une plus grande connaissance des produits, tant en termes d'approfondissement technique sur le produit que de l'élargissement vers de nouveaux produits.

Dans la Fonction Achats, l'importance de la participation des individus et la nécessité d'intervenir sur leurs compétences pour aider et accompagner l'introduction du système e-Purchasing ont donné origine à une série d'interventions à caractère de formation. Ces interventions ont pris un caractère et des formes différentes par rapport à la structure de la fonction, de l'organisation, de la dimension, au type d'implémentation effectuée. Les deux tiers des entreprises consultées ont donné lieu à des interventions de formation particulièrement articulées et développées dans le temps.

L'introduction du système eProcurement intéresse de façon différente toutes les autres fonctions de l'entreprise. Les fonctions particulièrement intéressées sont l'Information Technology et Administration et Production et Service. En particulier les changements dans les activités sont produits par l'émission d'ordres d'achat, la sollicitation des ordres et l'ajournement des fonctionnalités du système. L'impact de eProcurement dans ces fonctions a créé des processus de changement d'organisation qui se traduisent, aux différents niveaux et différemment, en de nouveaux objectifs à atteindre et sur le plan d'organisation et sur le plan professionnel. En résumé on confirme que l'introduction du système eProcurement demande au personnel d'effectuer sa propre activité de façon plus efficace et plus rapide, et avec plus de responsabilités sur les résultats et sur les modalités d'organiser et effectuer le travail.

Pareillement à ce que l'on a déjà vu pour la Fonction Achats, ces processus de changement ont demandé la réalisation d'actions de support. Dans la plus grande partie

des cas, ces actions ont été réalisées dans la partie avancée du développement du système et ont accompagné sa mise en service. Les actions relevées ont eu un caractère informatif et formatif et, en ce qui concerne ce dernier aspect, ont été caractérisées par le centrage particulier des capacités opératives. Parmi celles-ci, la modalité plus diffuse est le cours de formation habituellement de brève durée et réalisé “in house”.

Les entreprises consultées ont indiqué que l'introduction du système eProcurement a créé des réactions différentes chez leurs fournisseurs et a demandé d'affronter des difficultés de différente nature avec l'activation d'actions de support spécifiques. En résumé, cette multiplicité de comportements peut être ramenée à quatre positions fondamentales: une position prudente d'attente, la disponibilité à accepter les nouvelles règles du jeu, une non résistance explicite au système ou à la nouvelle méthode de relation proposée et le refus ou la renoncement à utiliser le système. Les entreprises ont déclaré d'avoir rencontré des difficultés en premier lieu dans la communication au fournisseur des différents avantages qu'il obtiendra de l'utilisation du système; en second lieu à faire participer le fournisseur et ses ressources dans l'utilisation du système qui, parfois, a été plus complexe que prévu.

Les entreprises ont supporté et accompagné l'introduction du système en planifiant et en réalisant une série d'actions envers leurs fournisseurs, par l'intermédiaire de communications écrites, de rencontres et de présentation (surtout adressées au Responsable Commercial du Fournisseur), de l'assistance à distance, de la réalisation de cours de formation de brève durée pour présenter le système et ses instruments, mais aussi, dans différents cas, à de véritables et propres parcours de formation basés aussi sur une instruction pratique. Par rapport à la période d'intéressement initiale des fournisseurs au projet eProcurement, de nombreuses entreprises ont déclaré des changements de comportement chez leurs fournisseurs. Presque tout les entreprises ont déclaré que l'introduction du système porte à moins de situations conflictuelles entre les fournisseurs, en raison de la plus grande transparence que le système impose aux rapports et en raison de la clarté du processus et aussi en raison de l'avantage de pouvoir résoudre beaucoup plus rapidement les problèmes éventuellement relatifs aux fournitures. Dans un instant suivant, se sont eux-mêmes qui poussent l'entreprise à augmenter le degré d'intégration du système.

En partant des évidences de l'étude et pour essayer de représenter, bien qu'en grandes lignes, ce qui pourrait être le développement dans une période medio longue de eProcurement, une première réflexion doit être faite sur le contexte italien. Notre pays est aujourd'hui en retard par rapport aux autres compétiteurs, tels que les nord américains et européens, mais il est sans aucun doute l'acteur principal d'un accroissement fondamental. Il faut ensuite prendre en considération le développement technologique continu qui portera à un meilleur accès aux informations. Enfin, en termes de performances de l'entreprise, les systèmes eProcurement semblent assurer des bénéfices sensibles surtout dans des périodes à cycle économique faible et caractérisé par la difficulté, et même par l'impossibilité, d'utiliser pleinement l'instrument du prix comme levier de compétition sur le marché.

Si la perspective de référence dans le moyen long terme est caractérisé par la diffusion croissante de ces systèmes, la ressource humaine qui sera occupée dans ce secteur aura une plus grande importance.

Il semble donc vraisemblable que la transformation de la figure du buyer précédemment déterminée puisse encore évoluer dans certaines dimensions qui, dans l'état actuel des connaissances, semblent se diriger vers: la spécialisation, la collaboration inter fonctionnelle et la gestion stratégique des activités.