



Cibler l'approvisionnement : Pourquoi les directeurs financiers devraient viser directement les dépenses indirectes

La fonction approvisionnement n'a pas manqué d'attirer l'attention ces dernières années. Même avant la pandémie, les entreprises ont délaissé les modèles traditionnels d'approvisionnement au profit d'approches axées sur les données dans le but de dégager de la valeur, dans un contexte d'accélération rapide de la numérisation.¹ À l'heure actuelle, de nombreux chefs de l'approvisionnement ressentent la pression associée aux efforts continus qu'ils doivent déployer en vue d'accroître l'efficacité, car la réduction des coûts demeure une de leurs priorités (voir le [sondage mondial de 2021](#) de Deloitte mené auprès des chefs de l'approvisionnement).

En général, on demande aux chefs de l'approvisionnement de réduire leurs coûts d'un exercice à l'autre de trois pour cent ou plus. Mais la partie la plus difficile de ce défi réside souvent moins dans l'atteinte de la cible que dans la manière de s'y prendre pour l'atteindre et dans les compromis à faire. Les questions suivantes se posent : Préférons-

nous obtenir des avantages à court terme ou changer ce que nous achetons et la façon dont nous achetons pour obtenir des avantages possiblement plus grands à plus long terme? Comment mesurons-nous les avantages? Plus important encore, comment l'épargne est-elle traitée (réinvestie ou déposée à la banque), et qui prend cette décision?

Aussi rigoureux que puisse être le processus, les chefs de l'approvisionnement et les directeurs financiers peuvent sans le savoir négliger une source d'économies potentielles importante.

Comment? Par le passé, les directeurs financiers et les chefs de l'approvisionnement ont cherché à améliorer leur chaîne d'approvisionnement principalement en consolidant la base de leurs plus importants fournisseurs en proportion des achats; ils ont ainsi affecté leurs meilleures ressources à des contrats à valeur élevée sur des catégories de matières directes, comme les matières premières ou les produits finis, qui contribuent directement à la croissance et à la rentabilité

de leur entreprise, et lui procurent un avantage concurrentiel. Il ne faut cependant pas oublier le potentiel de maximisation de la valeur que présentent certaines catégories indirectes moins visibles, comme la logistique, les technologies de l'information, les déplacements, l'entretien, les réparations et les opérations. Ces catégories de biens et services indirects peuvent atteindre 10 % des revenus dans certains secteurs, voire plus dans d'autres. Même dans les projets de construction et d'investissement à grande échelle, les possibilités d'affecter les fonds plus efficacement sont grandes.

Bref, la différence entre une dépense directe et une dépense indirecte est que la première représente le coût de faire des affaires, tandis que la seconde reflète le coût d'être dans les affaires. Et bien que l'une soit concentrée et contrôlée, l'autre exige souvent des ajustements dans l'ensemble de l'organisation pour favoriser la conformité au niveau des fournisseurs préférés et des accords commerciaux négociés.

Cibler l'approvisionnement : Pourquoi les directeurs financiers devraient viser directement les dépenses indirectes

En dépit des efforts menés par de nombreux directeurs financiers afin de transformer la fonction approvisionnement d'un centre de coûts à une source de valeur, l'optimisation des dépenses indirectes figure souvent loin dans leur liste de priorités. Dans ce numéro de CFO Insights, nous analyserons l'approvisionnement indirect et nous poserons la question suivante : Comment les directeurs financiers et les chefs de l'approvisionnement peuvent-ils collaborer pour prendre le contrôle de ces dépenses? Qui devrait être responsable d'une gestion rigoureuse de ces dépenses? Et pourquoi est-ce le bon moment pour les directeurs financiers de relever ce défi?

Tenir compte des détails

Bien connaître les dépenses indirectes représente une entreprise à long terme. Par exemple, lorsqu'il s'agit de suivre leurs fournisseurs directs, de nombreuses entreprises ont une bonne idée de ce qu'elles représentent pour leur groupe de niveau 1, mais pas au-delà. En fait, les résultats du [sondage mondial de 2021](#) de Deloitte mené auprès des chefs de l'approvisionnement indiquent qu'environ 70 % des répondants estiment avoir une bonne idée des risques associés à leurs fournisseurs directs de niveau 1.² Toutefois, seulement 15 % d'entre eux ont affirmé savoir ce qu'ils sont aux niveaux 2 et au-delà.

Or, la pandémie de COVID-19 a fait ressortir la nécessité pour les chefs de l'approvisionnement d'acquérir une meilleure compréhension de l'ensemble de leurs réseaux de fournisseurs, y compris en ce qui concerne les risques autres que ceux liés aux fournisseurs directs. Pour acquérir cette compréhension, une collaboration entre directeurs financiers et chefs de l'approvisionnement devrait être envisagée, et ce, non seulement dans le but de réaliser des économies auprès de fournisseurs directs, mais aussi afin d'assurer une meilleure surveillance des dépenses indirectes. Cela

n'est toutefois pas une mince tâche. En effet, la stratégie et les processus associés aux dépenses indirectes tendent à être peu développés, car l'accent est plutôt mis sur la réduction des coûts par l'obtention du prix le plus bas possible, alors que les relations avec les fournisseurs sont souvent purement transactionnelles.

Notons également le problème posé par des dépenses indirectes qui peuvent être décentralisées et réparties entre de nombreux intervenants internes, ce qui rend les occasions de réduire les coûts difficiles à cerner. Le nombre de fournisseurs et de catégories de dépenses en cause peut être énorme, tout comme la diversité des contrats, qui peuvent être des accords ponctuels ou des ententes de services occasionnels. En outre, certaines catégories de dépenses, comme les tarifs aériens et les hôtels, sont difficiles à attribuer avec précision à un seul centre de coûts.

Compte tenu de la multitude d'intervenants internes en matière de dépenses indirectes, la responsabilité de celles-ci incombe généralement aux leaders fonctionnels, qui ne possèdent peut-être pas l'expertise nécessaire en approvisionnement. Face à cette réalité, le service de l'approvisionnement pourrait avoir à cultiver des relations plus étendues avec les parties prenantes internes d'autres services afin de pouvoir évaluer et éventuellement revoir les contrats existants avec les fournisseurs. De plus, les chefs de l'approvisionnement, dont 17 % relèvent directement des directeurs financiers, selon le sondage [CFO Signals™](#) de Deloitte pour le premier trimestre de 2021³, pourraient prendre les mesures suivantes pour mieux surveiller l'approvisionnement indirect :

- **Séparer les dépenses indirectes des dépenses directes.** Dans certains secteurs, comme le commerce de détail, il est de plus en plus fréquent de créer pour les fournisseurs indirects un groupe distinct, et de rapporter le total de leurs

transactions au directeur financier. Cela peut permettre au directeur financier et au chef de l'approvisionnement de se concentrer davantage sur la façon de tirer une valeur additionnelle des dépenses indirectes. Le volume dans certaines catégories est-il suffisamment important pour obtenir un effet de levier sur les prix? Comment les services, qui représentent une part importante et croissante des dépenses indirectes dans de nombreuses entreprises, devraient-ils être gérés? La création d'une unité d'approvisionnement indirect clarifie les responsabilités et attribue aux professionnels de l'approvisionnement la tâche de chercher différentes façons de contrôler les coûts. Les économies ainsi réalisées pourraient plus que compenser les frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux liés à la création de la nouvelle unité.

- **Instaurer un leader responsable des dépenses indirectes.** On comprend pourquoi bon nombre de chefs de l'approvisionnement se concentrent généralement sur les fournisseurs directs à marge plus élevée qui sont essentiels pour les produits d'une entreprise. Compte tenu de cette orientation et du fait que les achats indirects nécessitent des changements plus importants dans les méthodes de travail d'un plus large éventail de catégories, il est logique que le chef de l'approvisionnement indirect soit sous la direction du directeur financier. Cela rend possible la coordination entre l'établissement du budget et la planification de l'approvisionnement et permet au directeur financier de déléguer la gestion diligente à une personne qui connaît les subtilités de la gestion des différentes parties prenantes.
- **Embaucher ou former des gestionnaires de relations.** Il est facile d'imaginer que des dirigeants du marketing, par exemple, pourraient ne pas accueillir favorablement un professionnel de l'approvisionnement leur offrant des conseils qui, à leurs yeux, pourraient nuire à leur relation avec leur agence de création actuelle. Mais avec un dialogue continu, les leaders fonctionnels, comme les chefs du marketing et les chefs de l'information, peuvent commencer à voir ce qu'ils ont à gagner en échangeant de l'information sur les principaux contrats, même si leur propre rendement peut être évalué en fonction de la fidélisation des clients. Pour établir de tels partenariats, les leaders de l'approvisionnement doivent avancer prudemment pour éviter d'être perçus comme imposant leur façon de faire à leurs pairs.



Cibler l'approvisionnement : Pourquoi les directeurs financiers devraient viser directement les dépenses indirectes

• Définir le rôle du directeur financier dans la réduction des coûts.

La réduction des coûts ne se traduit pas automatiquement par des économies. En fait, il y a toujours le risque que les 10 millions de dollars soustraits d'un budget migrent tout simplement vers un autre. C'est pourquoi les directeurs financiers doivent donner leur appui à la surveillance des contrats et de la conformité commerciale globale et s'assurer que chaque équipe a correctement comptabilisé les répercussions prévues et réelles dans ses états financiers et son budget. C'est également au directeur financier de décider comment traiter les économies réalisées (c.-à-d. les déposer à la banque ou les réinvestir, plutôt que de laisser les leaders fonctionnels, régionaux ou divisionnaires décider comment les affecter).

• **Appliquer la technologie pour avoir une connaissance adéquate des dépenses et améliorer les processus.** En raison de l'incidence de la conformité sur les résultats, l'approvisionnement indirect devrait s'appuyer sur une technologie capable d'analyser, de canaliser et de gérer de manière proactive les dépenses – cernant et réduisant les dépenses imprévisibles et les pertes au niveau des économies possibles –, ce qui permettrait d'avoir une meilleure vue d'ensemble et assurerait le respect des politiques. Cette technologie peut également améliorer la productivité, en particulier dans des domaines tels que les crédettes.

Poser des questions directes

Au moment de centraliser les dépenses indirectes, les directeurs financiers repéreront probablement des occasions d'ajouter de la valeur tout en réduisant leur coût total. Par exemple, ils pourraient juger utile d'uniformiser toutes les politiques liées aux coûts de l'approvisionnement. Mais les directeurs financiers ne peuvent pas appliquer une prise de décision plus stratégique aux dépenses indirectes sans tenir compte de leur portée actuelle.

Pour obtenir ces renseignements, il faut poser quelques questions précises au chef de l'approvisionnement, dont les suivantes :

• À quels fournisseurs et à quels biens nos dépenses d'approvisionnement sont-elles consacrées, qui sont les destinataires de ces biens et quelles sont les quantités de biens achetés?

L'élaboration d'une infrastructure centrée sur les dépenses indirectes commence par un inventaire de ces dépenses. Cependant, les chefs de l'approvisionnement doivent souvent gérer plusieurs progiciels de gestion intégrée (PGI) qui peuvent inclure les mêmes fournisseurs sous des noms différents. Il est possible que des activités de fusion et acquisition au sein de la chaîne

d'approvisionnement n'aient pas été enregistrées. Et des détails sur les achats, tirés des ordres d'exécution et des factures, peuvent (ou non) avoir été numérisés dans un répertoire central. Néanmoins, quelle que soit la manière dont l'information peut être recueillie, les directeurs financiers en ont besoin pour avoir une idée précise du nombre d'accords qui ont été mal négociés, voire non négociés du tout, dans des catégories considérées comme de faible valeur et présentant peu de risques.

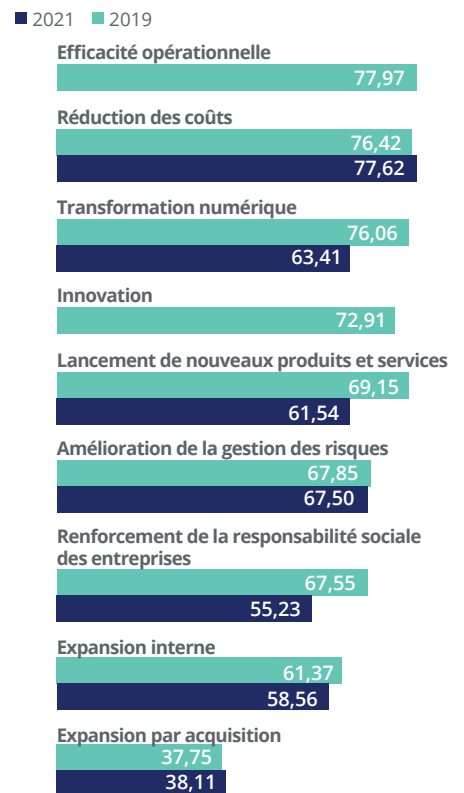
• **Que savons-nous sur les dépenses indirectes?** Bon nombre de directeurs financiers n'ont pas une bonne vue d'ensemble de leurs dépenses indirectes parce qu'une grande partie de ces dépenses sont gérées par des leaders fonctionnels : le service de la logistique signe des contrats avec les transporteurs, le service de marketing traite avec les agences de création, etc. Certaines entreprises peuvent avoir des systèmes d'approvisionnement jusqu'au paiement qui permettent de réduire les processus manuels, mais ne pas avoir l'automatisation qui peut soutenir l'approvisionnement stratégique⁴ et aider à associer les prix contractuels aux achats. En explorant diverses options technologiques, les entreprises peuvent cerner des systèmes qui centralisent leurs fournisseurs approuvés ou qui permettent aux employés d'effectuer des achats au moyen d'un catalogue en ligne.

• **L'entreprise obtient-elle la meilleure valeur possible pour ses dépenses indirectes?** La comparaison des chiffres d'un exercice à l'autre peut aider les directeurs financiers à établir l'ordre de priorité des fournisseurs ou des catégories à cibler, à condition que ces données ne soient pas cloisonnées ou « coincées » dans une feuille de calcul. Une fois récupérée, l'information peut permettre l'achat en volumes, et ainsi l'obtention de remises plus importantes et de meilleures conditions. Au fil du temps, l'approvisionnement indirect peut élaborer ses propres paramètres pour mesurer et suivre le rendement de ses principaux fournisseurs.

• **Quelle est la meilleure façon de comptabiliser les économies ainsi générées?** Les leaders de l'approvisionnement veulent être reconnus pour la valeur qu'ils offrent. Mais il peut être compliqué de s'assurer que ces gains sont portés au résultat net – ou réinvestis de façon appropriée – étant donné que les économies indirectes ne sont pas toujours clairement liées à un seul centre de coûts. En ce qui concerne les matières directes, par exemple, on peut déterminer la valeur qu'a procurée la fonction approvisionnement en comparant le prix payé cette année à celui de l'an dernier et en soustrayant toute

Figure 1. Modifier les priorités d'approvisionnement

Au cours des 12 prochains mois, quelle est la priorité de chacune des stratégies d'affaires suivantes?



Remarque : Le graphique suit la note pondérée à l'échelle de Likert.

Source : Sondage mondial auprès des chefs de l'approvisionnement de Deloitte 2021, Deloitte Consulting LLP.

différence avec le prix de marché. Il faut toutefois garder à l'esprit que la plupart des dépenses indirectes sont ponctuelles, ou que le dernier prix payé ne se trouve peut-être pas dans le système. La direction doit prendre des décisions quant à la façon de déclarer toute économie réalisée, ce qui peut signifier une réduction du budget de chaque centre de coûts d'un pourcentage déterminé.

• **L'entreprise fait-elle appel à l'expertise technique nécessaire?** Le sondage mondial de 2021 mené auprès des chefs de l'approvisionnement a révélé que les fonctions approvisionnement hautement performantes investissaient dans le développement de l'agilité. Pour les chefs de l'approvisionnement, cela se traduit par l'utilisation d'un modèle hybride de prestation de services. Dans le cas de l'approvisionnement indirect, les dirigeants devraient s'assurer d'avoir la souplesse nécessaire pour choisir l'option relative à la main-d'œuvre qui créera de la valeur :

Bien que les dépenses indirectes ne soient pas toujours stratégiques ou essentielles, la transformation de l'approvisionnement indirect peut avoir un impact direct sur les résultats financiers de l'organisation.

perfectionner les talents, avoir recours à des employés d'autres fonctions, au sein de l'approvisionnement ou d'autres services, ou confier la prestation des services à des sous-traitants. La clé consiste à rester concentré sur le renforcement des capacités qui produiront les résultats escomptés.

Cibler une nouvelle source d'épargne

À mesure que leurs entreprises émergent de la pandémie, les chefs de l'approvisionnement pourraient ressentir une pression supplémentaire pour accroître l'efficacité en tirant parti des données, en appliquant la numérisation et en collaborant avec les fournisseurs, mais pas uniquement les fournisseurs directs.

Bien que les dépenses indirectes ne soient pas toujours stratégiques ou essentielles, la transformation de l'approvisionnement indirect peut avoir un impact direct sur les résultats financiers de l'organisation. Il incombe aux directeurs financiers de superviser les aspects liés à la gestion du changement de cette transformation. Ils devront probablement veiller à l'intégration harmonieuse de nouveaux outils et de nouvelles technologies, ainsi qu'à équilibrer les risques associés à la réorganisation de l'approvisionnement indirect. En tant que chefs de l'affectation des ressources, les directeurs financiers peuvent allouer des fonds à cette fin, ce qui enverrait un signal aux chefs de l'approvisionnement et aux autres intervenants que le changement demeure une priorité absolue.

Tout au long du processus, les directeurs financiers et les chefs de l'approvisionnement doivent s'efforcer de demeurer étroitement alignés sur leurs objectifs. Il y aura probablement des inconnues à gérer, et les politiques et procédures pourraient entraîner une réduction des économies envisagées. Mais les directeurs financiers, dont beaucoup ont dirigé leur entreprise durant une crise sans précédent, sont mieux préparés que jamais à effectuer des diagnostics, à maintenir la communication et à empêcher la fonction approvisionnement indirect de s'éloigner des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces compétences durement acquises, aiguisées dans le chaos, peuvent être d'une grande utilité dans la fonction approvisionnement.

CFO Signals™: Les problèmes associés à la chaîne d'approvisionnement s'avèrent coûteux pour bon nombre d'entreprises

Les professionnels de l'approvisionnement indirect n'ont pas tendance à cultiver des relations de collaboration durables avec leurs nombreux fournisseurs, mais ils sont très conscients que tout goulot d'étranglement pourrait nuire au résultat net. La pandémie de COVID-19 a clairement renforcé le message que les perturbations de la chaîne d'approvisionnement peuvent être coûteuses.

Dans le sondage nord-américain CFO Signals™ de Deloitte pour le troisième trimestre de 2021, 44 % des directeurs financiers ont indiqué que les pénuries ou les retards dans la chaîne d'approvisionnement ont fait augmenter les coûts de leur entreprise de cinq pour cent ou plus. Près d'un tiers (32 %) des répondants ont indiqué que leurs ventes de 2021 ont diminué en conséquence, tandis que 28 % s'attendent à ce que ces problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement causent plus de dommages aux ventes cette année. À l'inverse, 32 % des directeurs financiers ont indiqué que les pénuries ou les retards dans la chaîne d'approvisionnement n'ont pas eu d'incidence importante sur leurs coûts, et 29 % ont indiqué qu'ils ne s'attendent pas à ce que les ventes ou les produits futurs soient touchés pour l'exercice en cours.

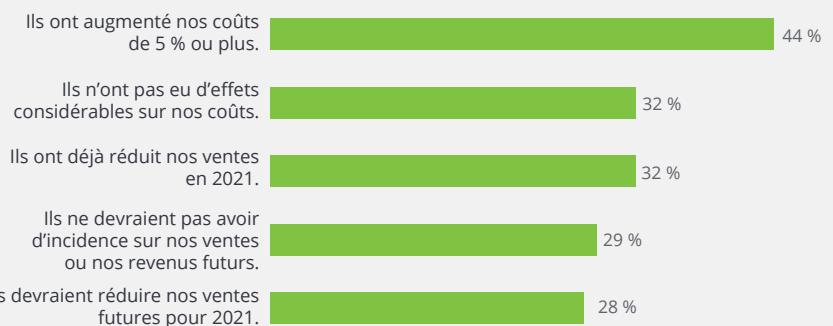
Le sondage, mené du 2 au 14 août 2021, a recueilli les réponses de 96 directeurs financiers, dont la grande majorité (85 %) provenait d'entreprises ayant des revenus annuels de plus de 1 milliard de dollars.

En ce qui concerne les trois prochaines années, 69 % des répondants prévoient que leurs chaînes d'approvisionnement comprendront une plus grande diversité de sources, tandis que 23 % prévoient une plus grande intégration verticale de leur chaîne d'approvisionnement. D'ailleurs, dans le sondage CFO Signals™ du quatrième trimestre de 2020, 49 % des répondants ont indiqué être d'accord avec l'affirmation selon laquelle leur chaîne d'approvisionnement serait plus diversifiée en 2021 qu'avant la pandémie.

Les directeurs financiers s'attendaient également à ce que les sources d'approvisionnement de diverses régions augmentent ou diminuent, et l'Amérique du Nord devrait connaître plus d'augmentations que les autres régions. En fait, 39 % des directeurs financiers ont indiqué que l'approvisionnement en provenance de l'Amérique du Nord augmentera, tandis que 22 % s'attendent à ce que l'approvisionnement en provenance de régions de l'Asie autres que la Chine augmente. En outre, 13 % des directeurs financiers ont déclaré que leur chaîne d'approvisionnement augmenterait l'approvisionnement en provenance d'Europe, 9 % de la Chine et 6 % de l'Amérique du Sud. Près d'un tiers des directeurs financiers (32 %) ont indiqué que leur approvisionnement auprès de la Chine diminuerait, tandis que 11 % prévoient réduire leur approvisionnement en provenance de régions de l'Asie autres que la Chine. Un plus faible pourcentage des directeurs financiers s'attend à une diminution de leurs sources d'approvisionnement en Amérique du Sud (9 %) et en Europe (8 %).

Figure 2. Succès et échecs de la chaîne d'approvisionnement

Quels ont été les effets des pénuries ou des retards récents dans la chaîne d'approvisionnement sur votre entreprise cette année? (Sélectionnez tous les énoncés qui s'appliquent.) (N=90)*



*90 (94 %) des 96 répondants ont répondu.

Source : CFO Signals™, T3 2021, Programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP.

Notes de fin

- 1 « [Smart sensors and supply chain innovation](#) », Deloitte Development LLC, 2018.
- 2 [Sondage de Deloitte auprès des chefs de l'approvisionnement de 2021 : Using agility to address changing chief procurement officer priorities](#), Supply Management and Digital Procurement practice, Deloitte Consulting LLP.
- 3 [CFO Signals: Q1 2021](#), Programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP.
- 4 [The Future of Procurement in the Age of Digital Supply Networks](#), Deloitte Development LLC, 2017.

Personnes-ressources

Jennifer Brown

Associée déléguée; Leader, Chaîne d'approvisionnement et approvisionnement numérique de Deloitte
Deloitte Consulting LLP
jennibrown@deloitte.com

Ryan Flynn

Associé délégué, US Supply Management and Digital Procurement
Deloitte Consulting LLP
rpflynn@deloitte.com

Jim Kilpatrick

Leader mondial, Chaîne d'approvisionnement et opérations réseau
Leader sectoriel national des produits de consommation
Deloitte Canada
jimkilpatrick@deloitte.ca

Aaron Addicoat

Directeur principal
Deloitte Consulting LLP
aaaddicoat@deloitte.com

Au sujet du programme pour les directeurs financiers de Deloitte

Le programme pour les directeurs financiers de Deloitte met à contribution une équipe multidisciplinaire de leaders et d'experts de Deloitte qui aident les directeurs financiers à garder une longueur d'avance dans un contexte de défis et de demandes grandissantes. Le programme pour les directeurs financiers mise sur l'excellente capacité de notre entreprise à présenter des idées avant-gardistes et des perspectives nouvelles pour tous les stades de la carrière du directeur financier afin de l'aider à gérer les aspects complexes de son rôle, à s'attaquer aux plus grandes difficultés de l'entreprise et à s'adapter aux transformations stratégiques du marché.

Pour obtenir plus d'informations sur le programme pour les directeurs financiers de Deloitte, visitez notre site web au www.deloitte.com/us/thecfoprogram.



Suivez-nous @deloitteco

Les bulletins *CFO Insights* sont rédigés sous la supervision de M. Ajit Kambil, directeur mondial de recherche, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP, et Lori Calabro, directrice principale, programme de formation pour les directeurs financiers, Deloitte LLP, ainsi que Josh Hyatt, directeur/journaliste, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (« DTTL »), ainsi que son réseau de cabinets membres et ses entités liées. DTTL ainsi que chacun de ses cabinets membres constituent une entité juridique distincte et indépendante. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.