Vivre une transformation digitale en douceur : La digitalisation des achats chez Danish Crown

L'entreprise

Si chaque entreprise est unique, Danish Crown est assurément hors-norme. Il s'agit d'un des plus grands exportateurs mondiaux et d'un des principaux producteurs de porc d'Europe. Le groupe Danish Crown est également la première entreprise de transformation de viande en Europe, Danish Crown Beef incarnat un acteur clé sur le marché européen de la viande bovine. Danish Crown est une coopérative détenue par environ 6 000 agriculteurs danois, qui approvisionnent l'entreprise en porcs et en bovins. Danish Crown a implanté ses usines de production en Europe, en Asie et en Amérique, et dispose d'un accès à un marché de plus de 130 pays à travers le monde. Cette entreprise agroalimentaire emploie 26 600 personnes. Les achats ont toujours été un processus commercial d'une importance capitale pour Danish Crown et d'autant plus en période de rigueur financière. Toutefois, cette fonction n'était pas particulièrement mise en avant jusqu'ici. Mais alors pourquoi changer cela et pourquoi le faire maintenant ? Cela peut s'expliquer par trois axes majeurs, comme l'a souligné Joanna HryneńkoDudek, Directrice du Centre d'excellence achats (CoE) chez Danish Crown. Premièrement, l'évolution de l'environnement commercial de Danish Crown, l'accent étant davantage mis sur les questions de conformité, de gouvernance et de contrôle, notamment dans l'industrie alimentaire. « Ce sont les principaux moteurs de transformation des achats chez Danish Crown », a ajouté Joanna. Deuxièmement, le monde est en pleine mutation. La digitalisation est par exemple devenue incontournable. On observe également de nouveaux canaux de distribution. Conjugué à ces changements, les industries de l'approvisionnement alimentaire devraient promouvoir davantage de transparence, en proposant une traçabilité maximale, de la ferme jusqu'à dans l'assiette. Troisièmement, dans un marché concurrentiel, il est impératif pour les entreprises de gagner en efficacité grâce à la standardisation et à la simplification des processus commerciaux, ainsi qu'à l'automatisation. « En matière d'achats, nous avons fixé un certain nombre d'objectifs dans le cadre de ce référentiel au sens large. L'objectif final consistait à bâtir un environnement d'achat convivial pour garantir l'adhésion, tout en maximisant l'automatisation afin de dégager du temps pour des activités à valeur ajoutée. En outre, nous cherchions à avoir plus de visibilité sur les dépenses afin de pouvoir déceler toute opportunité d'économies », a expliqué Joanna.

Le Projet

Ce projet de transformation a été soigneusement planifié en six phases, débutant en 2019 pour finir à la mi-2023. En 2018, Danish Crown a choisi JAGGAER pour logiciel achats partenaire. Joanna explique pourquoi : « JAGGAER est une solution de bout en bout couvrant toutes les fonctions clés des processus source to pay ce qui simplifie grandement la donne. Notre approche pourrait donc se résumer ainsi : « JAGGAER pour tout et pour tous ! »

JAGGAER

Danish Crown a relevé quelques domaines clés : gestion des fournisseurs, dont sélection et intégration plus efficaces des nouveaux fournisseurs ; gestion des dépenses, pour dégager des volumes accrus de dépenses contractuelles ; achats guidés, à l'aide de catalogues fournisseurs sous gestion et formulaires de demande d'achat configurables pour offrir aux acheteurs une meilleure expérience d'achat et leur garantir le respect des questions de conformité. Ici, la conformité ne se résume pas à cocher toutes les cases. « En améliorant l'expérience d'achat par des processus éléctroniques, nous pouvons assurer une meilleure conformité sans accroître la charge administrative. JAGGAER met à disposition des outils singuliers pour gérer les dépenses contractuelles », a expliqué Joanna.

Le déploiement

Joanna a indiqué qu'ils ont connu des débuts difficiles : « Certains utilisateurs réticents n'étaient pas convaincus de notre nouvelle approche. Nous avons donc tout mis en suspens pendant un temps pour concentrer nos efforts sur la pédagogie à promouvoir auprès des clients par rapport à nos objectifs pour mieux les amener à faire preuve d'ouverture d'esprit en ce qui concerne les achats. Sur la base des réponses de nos clients, nous avons revu le plan en conséquence avec l'aide de JAGGAER. Il ne s'agissait plus de tout faire en une seule fois. En réalité, cela a intensifié notre collaboration avec JAGGAER. En décembre 2019, Danish Crown a lancé la première phase de la transformation : Sourcing to Contract (S2C). « Chez nous, les collaborateurs étant orientés stratégie, ils sont dès lors prêts à accepter le changement », selon Joanna. La transformation du S2C couvrait quatre domaines fonctionnels : gestion de projet, engageant une approche plus collaborative des processus d'achats avec des jalons définis ; le sourcing, dans le but de réduire le temps de cycle de sourcing, de simplifier le processus et d'accroître la répétabilité des processus de sourcing ; gestion du cycle de vie des contrats ; et gestion de la valeur des

fournisseurs (SVM). Tout cela a été déployé dans JAGGAER, notamment un tableau de bord à 360º offrant une visibilité sur les performances des fournisseurs existants, passés, potentiels et futurs. Parmi les catégories concernées par la transformation des activités S2C par les achats du groupe, on relevait le MRO et les pièces de rechange, la logistique, le conditionnement et l'alimentation, ainsi que les catégories de dépenses indirectes, notamment les services d'installation, les services d'usine, l'hygiène d'usine, etc., et enfin, les services marketing, financiers et professionnels. Le déploiement du procure-to-pay (P2P) s'est ensuite déroulé étape par étape. « Cela nous procure des canaux d'achat hautement automatisés, intuitifs et simples d'emploi », a souligné Joanna. C'est un point de vue partagé par le collègue de Joanna, Berit Buemann Degnbol, directeur principal du développement commercial et PMO chez Danish Crown, qui déclare : « Aligner tout le monde sur une seule plateforme P2P permet d'atteindre nos objectifs de simplification, de standardisation et d'automatisation. Nous contrôlons mieux les coûts et constatons moins de goulots d'étranglement au niveau des flux de travail, ce qui génère plus d'efficacité. Grâce à la digitalisation, nous avons amélioré nos performances en termes de conformité interne et externe. Deux grands domaines de catégories sont déjà dans le collimateur : MRO (Maintenance, réparation et opérations) et pièces détachées, et toutes catégories de dépenses indirectes. D'autres suivront en temps voulu. « En tant qu'entreprise d'agroalimentaire, nous devons faire preuve de prudence avant d'automatiser les catégories qui impliquent tout contact avec les aliments, pour lesquelles il faut respecter des exigences très strictes en matière d'hygiène, de sécurité et de qualité. Ceci étant, nous nous pencherons sur des catégories telles que le conditionnement au cours des deux prochaines années », a déclaré Joanna.

Déjà, plus de 60 % des achats sont conformes aux bons de commande dans les nouveaux systèmes. L'objectif consiste désormais à porter ce chiffre à 80 %. « La transformation a rehaussé la visibilité des achats au sein de l'organisation. Les clients saisissent à présent la valeur ajoutée que nous apportons à Danish Crown. En plus, nous avons fait changer les mentalités. Il y a désormais une bien plus grande sensibilisation aux impératifs de transformation et de digitalisation. « Nous avons vécu et vivons une transformation réussie » a ajouté Joanna. C'est comme sillonner un parcours sans fin ; après avoir franchi une étape, on se fixe une nouvelle destination. C'est aussi un processus d'apprentissage. Joanna conseille les responsables des achats d'autres organisations qui s'attaquent au commerce autonome. « Tout d'abord, une bonne préparation s'impose. Il y a des aspects techniques et humains à prendre en compte. Vous devez mettre de l'ordre dans vos données avant de commencer à automatiser et à clarifier votre périmètre, mais il vous faut également tenir compte de la maturité et de la culture de votre organisation. Différentes entreprises et diverses entités commerciales au sein d'une même société évolueront à leur rythme. Il convient donc d'adopter une approche flexible. Même s'il y a des gains d'efficacité lorsque les processus sont reproductibles, il convient également d'adopter une approche

individuelle. La même solution ne conviendra peut-être pas à tout le monde. L'efficacité de communication est capitale. Vous devez demander le feedback des collaborateurs, gérer le suivi de la satisfaction, observer les réactions et mettre en exergue les bienfaits de la transformation (les bénéficies à en tirer). Les gens étant en général peu enclins au changement, ne prenez donc rien pour acquis !

La gestion du changement peut se révéler pénible, mais une collaboration continue et fréquente entre clients et fournisseurs fera la différence. « Vous devez accepter l'idée que la transformation numérique est comme emprunter une route parfois semée d'embuches. À chaque obstacle surmonté, vous devrez en tirer des enseignements pour vous tenir prêt à relever tout défi semblable à l'avenir. Lors de notre plus récent déploiement du système e-achats au sein d'une entité commerciale, l'adhésion et les performances ont atteint des niveaux records, ce qui fut très gratifiant », a indiqué Joanna.

Travailler avec JAGGAER

« Confiance, ouverture et inspiration : c'est la base de notre collaboration fructueuse avec JAGGAER » a précisé Berit Buemann Degnbol. Il considère la collaboration comme un processus itératif, les commentaires des utilisateurs étant selon lui de précieuses ressources à récolter pour s'améliorer continuellement. « Il est judicieux de se focaliser davantage sur les difficultés et de faire preuve d'ouverture par rapport à tout problème, en soumettant des suggestions pour améliorer la qualité. Grâce aux discussions engagées avec l'équipe Customer Success de JAGGAER, nous nous inspirons des opportunités de deploiement de solutions proposées pour résoudre nos challenges », a-t-il conclut.

Les avantages en bref

- Plus de dépenses en contrat
- Réduction des efforts manuels
- Libération du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée
- Un vision du département achats en tant que fonction essentielle à l'atteinte des objectifs commerciaux
- Meilleure visibilité et contrôle des coûts
- Réduction des goulots d'étranglement

Americas
+1 919 659 2600
sales@jaggaer.com

Europe
+43 1 80 490 80
dach_sales@jaggaer.com

MEA
+9714 360 1300
info-mena@jaggaer.com

APAC
+61 (2) 8072 0644
apac_sales@jaggaer.com

JAGGAER.COM

© Copyright 2024 JAGGAER – All Rights Reserved | 0924