

LIVRE BLANC

L'OPTIMISATION DU PROCESSUS DE GESTION DES DÉPENSES,
SOURCE DE COMPÉTITIVITÉ POUR LES ENTREPRISES

SUCCESS



synertrade

digital dimension | econocom

SOMMAIRE

Introduction

I. La direction achats au cœur de la performance globale des organisations

- a. La direction achats porte désormais sa part de croissance
- b. Maîtriser la data pour une gestion anticipative de la dépense
- c. Entre dématérialisation et big data : des KPi communs achats/finance

II. Un bénéfice transversal pour la direction achats et la direction financière

- a. Achats et finances : nouveaux alliés dans l'entreprise
- b. Des achats rationalisés et des coûts maîtrisés
- c. Un contrôle des dépenses à tous les niveaux de l'entreprise
- d. Pour une plus grande productivité

III. Des systèmes d'information achats matures et stables

- a. Intégration des eAchats au SI global de l'entreprise
- b. Améliorer l'expérience utilisateur pour simplifier et sécuriser la dépense
- c. Impulsion des solutions achats pour la digitalisation des entreprises

Conclusion

Introduction

La maîtrise des dépenses est un enjeu crucial pour les entreprises qui recherchent la performance au-delà de leur activité commerciale, dans un contexte mondial tendu. Quels sont les points de vigilance pour piloter ces dépenses, comment maîtriser ces coûts dès la naissance de la relation fournisseur, ou en cours d'exercice ? Comment la direction achats peut-elle initier de nouveaux processus et pratiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur ?

Mettre en place un SI Achats efficient constitue un avantage compétitif indéniable pour les entreprises. Nous vous proposons de comprendre comment la direction achats digitalisée peut influencer sur la gestion des dépenses pour le plus grand bénéfice de toute l'organisation.

I. La direction achats au cœur de la performance globale des organisations

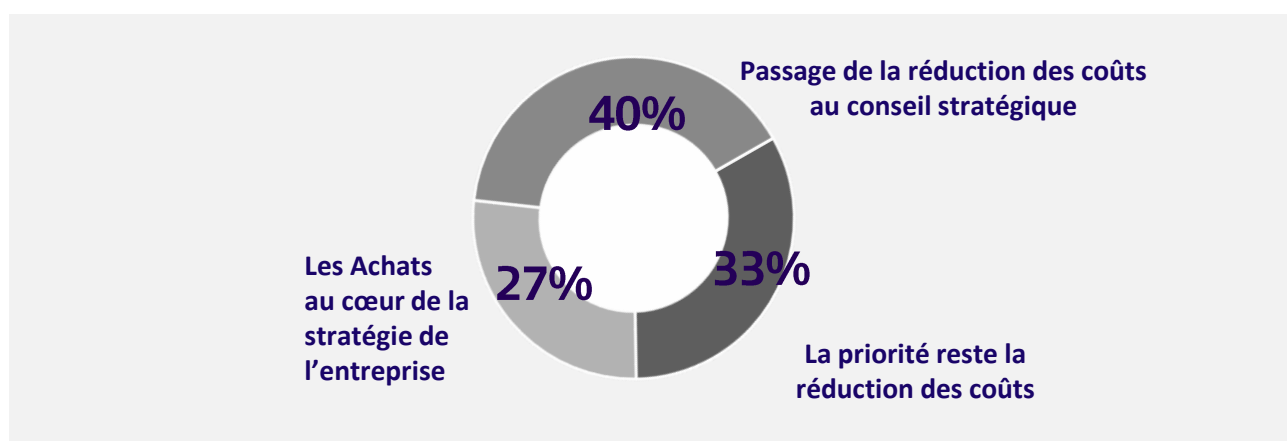
a. La direction achats porte désormais sa part de croissance

Le temps des acheteurs cantonnés à la négociation du prix est révolu. La mondialisation des échanges, la crise financière, les enjeux géopolitiques, climatiques et sociaux ont largement complexifié la tâche des acheteurs, et transformé leur métier de façon profonde et durable. La direction achats a acquis une fonction stratégique, en ce qu'elle permet de gagner des points de croissance sur le résultat net des entreprises. [L'étude Deloitte Global CPO survey 2017](#) illustre bien cela : les trois premiers objectifs des directeurs Achats sont la réduction des coûts, la gestion des risques et l'innovation produit. La direction commerciale n'est plus seule contributrice à la performance, et dans ce contexte, la maîtrise de la dépense est un levier important. Avec les nouveaux rôles des départements Achats, les SI Achats nouvelle génération sont structurés en fonction du statut stratégique de la direction achats, et de sa réalité métier.

En 2015, [une étude du cabinet Ordiges](#), spécialiste du management de la dépense, donnait les chiffres suivants :

- 78% des entreprises dépassent régulièrement leur budget
- 79% n'ont pas de vue sur les dépenses « franc-tireur »
- 71% manquent d'informations nécessaires à réaliser des économies d'échelle
- 81% ne gèrent pas suffisamment leurs contrats
- 92% n'ont aucune évaluation de l'impact sur le budget général au moment de leur engagement.

L'évolution des rôles des Départements Achats en 2017*



*Source: Etude réalisée par SynerTrade en Europe de Novembre 2016 à Janvier 2017 auprès de 287 directions achats.

Ces chiffres illustrent clairement la nécessité de maîtriser les dépenses depuis les prémices de la relation fournisseur pour optimiser le résultat de l'entreprise.

Trouver un point de croissance côté activité commerciale demande un effort d'investissement de 25% pour une entreprise. Côté financier 1 point d'économie reste 1 point de gain immédiatement imputable au résultat. Toute entreprise doit être aujourd'hui guidée par ce ratio. En cette période d'incertitude économique dans nombre de secteurs, il faut désormais considérer la direction achats comme le pendant de la direction des ventes : cette dernière gagne des points de chiffre d'affaires, tandis que l'autre gagne des points au niveau des coûts. Le SRM est un outil qui répond tout à fait aux enjeux auxquels les directions achats doivent faire face pour contribuer pleinement à la performance de leur organisation.

Les 3 objectifs* 2017 des Départements Achats en matière de digital

25% Mettre en place une solution eAchats

24% Améliorer la performance et l'adoption des solutions digitales en place

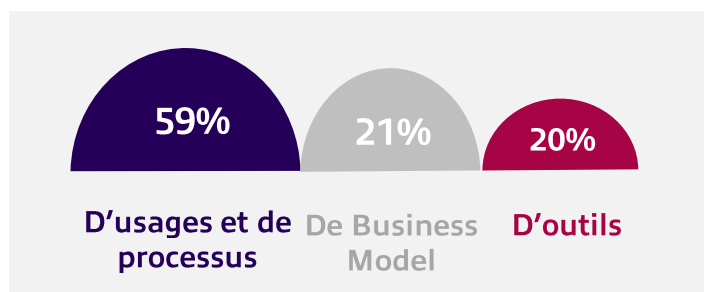
21% Mettre en place une politique de conduite du changement

**Source: Etude réalisée par SynerTrade en Europe de Novembre 2016 à Janvier 2017 auprès de 287 directions achats.*

b. Maîtriser la data pour une gestion anticipative de la dépense

Grâce à internet, à la dimension collaborative sur lequel le SRM se fonde, disposer de l'ensemble des données utiles à la rationalisation et au pilotage des achats devient simple. Manager les achats, c'est maîtriser la data, et s'en servir tout au long de la chaîne de valeur pour que toute l'entreprise puisse en bénéficier.

Pour vous, une transformation digitale implique un changement* :



**Source: Etude réalisée par SynerTrade en Europe de Novembre 2016 à Janvier 2017 auprès de 287 directions achats.*

La data devient centrale dans le processus commande/achat/facture : cette data doit être collectée, implémentée, traitée et optimisée, bien avant la contractualisation en elle-même. La dépense la plus juste est aujourd'hui la dépense la mieux anticipée. Se doter d'un SI Achats efficient qui permet de concentrer un maximum de données utiles, facilement exploitables, est un incontournable.

Les solutions eAchats sont bâties en fonction des enjeux data qui sont ceux des directions achats et finance aujourd'hui.

Deux types d'informations sont concentrées dans l'outil :

- **Les données internes collectées**, issues des fournisseurs en phase de qualification, comme celles qui sont implémentées par les utilisateurs pendant le processus achats/factures.
- **Les données issues de sources externes** automatiquement nettoyées et injectées dans les solutions pour enrichir les premières.

Tout au long du processus, les données sont enrichies par les différentes parties prenantes : facturation, données liées à l'observance des contrats, règlements et évaluations viennent augmenter la richesse de la data, et assurer la traçabilité des flux d'activité. Cette agrégation et cette capacité de traitement de la data assurent une précision optimale dans le suivi de KPi essentiels au pilotage d'activité, au niveau des achats mais aussi des autres directions, au premier rang desquelles la direction financière. Toute dépense peut donc être évaluée, prévue, et gérée au plus juste.

c. Entre dématérialisation et big data : des KPI communs achats/finance

La gestion des coûts est aussi complexe que les organisations modernes d'entreprises sont flexibles et transversales. Le SI Achats permet de mettre en place des critères de mesure essentiels à un management homogène de la performance entre les différentes directions.

Principales raisons* pour la mise en place d'un SI Achats:

28% 

Réduire les coûts achats

23% 

Plus de visibilité et de traçabilité sur les données fournisseurs

*Source: Etude réalisée par SynerTrade en Europe de Novembre 2016 à Janvier 2017 auprès de 287 directions achats.

Les KPIs sont utiles à l'optimisation des dépenses et à leur bonne gestion, ils sont mesurés par la direction achats via la solution. Ces KPIs sont également précieux pour le pilotage budgétaire du côté de la direction financière : il est aisé de constater les volumes de facturation, de surveiller la cohérence entre la prévision et la dépense effective, de détecter des dysfonctionnements liés à un litige fournisseur, ou de ventiler les dépenses selon les différents services de l'entreprise. Le suivi de ces indicateurs et [l'analyse de ces données](#) permettent à la direction financière de mettre en place une comptabilité analytique très précise, fiable, et traçable. Elle donne également des indications sur les optimisations envisageables au niveau de la trésorerie, notamment au niveau des remises et escomptes, et permet d'anticiper les besoins en financement, avec des conditions tarifaires avantageuses.

La direction financière se trouve ainsi en capacité de mesurer l'efficacité de la stratégie globale mise en place au niveau de la direction générale, et dispose de données décisionnelles quant aux ajustements nécessaires. Cette précision est d'autant plus précieuse qu'elle s'effectue sans recourir à de nouveaux collaborateurs, mais qu'au contraire, là encore, elle permet aux équipes de se concentrer sur leur cœur de compétences, notamment au niveau du contrôle de gestion.

La solution eAchats signe la fin des tableurs Excel et des listings interminables et difficilement exploitables, pour passer à un travail administratif et comptable beaucoup plus analytique et créateur de valeur.

La transformation de la direction achats et l'accélération de cette transformation par la digitalisation des processus permet aux entreprises de piloter avec une précision extrême l'ensemble de leurs dépenses, et de trouver des points de croissance hors de la seule fonction commerciale. Voyons à présent où l'entreprise peut récolter les fruits de cette nouvelle dynamique de performance.

II. Un bénéfice transversal pour la direction achats et la direction financière

a. Achats et finances : nouveaux alliés dans l'entreprise

Par le passé, alors que les achats se bornaient à négocier les contrats fournisseurs les plus importants et les plus liés à la production, le taux de factures hors commande plombait le résultat de l'entreprise, par manque d'anticipation et de contrôle.

Aujourd'hui, la direction achats peut s'appuyer sur des systèmes d'information qui permettent de rationaliser le processus, depuis l'on-boarding fournisseurs jusqu'au paiement. Cette capacité à anticiper, piloter, analyser et transmettre les données achats tout au long du processus est un vrai plus pour la direction financière. Cette dernière dispose d'une meilleure vue sur les dépenses prévues. Grâce au processus achats/factures digitalisé, elle dispose d'un suivi des règlements précis, ce qui lui permet une anticipation totale et une optimisation de ses flux de trésorerie.

La capacité prédictive apportée par le SI Achats du côté de la direction achats permet aussi à la direction financière d'influer positivement sur les partenaires bancaires et financiers de l'entreprise: ces derniers feront confiance plus facilement à un client qui sait anticiper ses dépenses et sa trésorerie. Autant de souplesse sera accordée à l'entreprise sur l'affacturage par exemple, ou pour financer une dépense d'investissement.

b. Des achats rationalisés et des coûts maîtrisés

D'un point de vue général, l'impact majeur de la mise en place d'une solution Achats au niveau de la maîtrise des dépenses se situe dans le passage d'une logique de répartition à une logique de consommation. Avant cette révolution technologique, la direction financière répartissait des budgets et en mesurait périodiquement le niveau d'utilisation ou de dépassement. Elle examinait les résultats de l'exercice précédent, puis effectuait des projections selon le contexte du marché et la stratégie fixée par la direction générale. La construction budgétaire dépendait de cet exercice analytique, mais de nombreux écueils, comme les dépenses « franc-tireur » ou le manque de fiabilité des données initiales, pouvaient occasionner décalages et surprises à plus ou moins grande échelle.

Le P2P bouleverse ces conceptions en permettant une rationalisation de tout le processus achat/facture. Elle incite l'implication des différentes directions dans la construction et la sélection du panel fournisseur, permet de sourcer les meilleurs selon des paramètres précis, de fixer des contrats et des conditions d'achat très clairs, de favoriser l'observance de ces contrats pour toute commande. Elle donne à la direction financière la capacité à prévoir le budget le plus juste et à disposer de données très précises quant à l'utilisation de ce budget. L'entreprise s'oriente donc vers une dépense correspondant exactement à ce qui a été consommé, quel que soit la direction ou le poste de travail concerné.

L'écueil de la facture « franc-tireur » ou de la facture sans commande est ainsi éliminé très en amont du processus : le contrat est implémenté dans la solution, ainsi que les conditions d'achat négociées. Les fournisseurs sont également référencés dans le système, selon les besoins de l'entreprise, pour favoriser la concentration des volumes vers un nombre réduit mais adapté de fournisseurs. La dynamique d'évaluation au fil de l'eau permet également à la direction achats de maintenir un vivier de fournisseurs des plus pertinents par rapport aux besoins de l'entreprise, et de garantir que ces fournisseurs soient les mieux qualifiés par rapport aux attentes utilisateurs.

Tous ces facteurs permettent de réduire la dépense, de mieux la maîtriser, tout en dynamisant la coopération avec les fournisseurs, avec les différentes directions, et de favoriser les négociations futures sur la base de constats et d'historiques d'affaires précis et complets.

c. Une maîtrise des dépenses à tous les niveaux de l'entreprise

Un outil eAchats permet une centralisation des données qui demeure le premier pas de toute démarche de maîtrise des dépenses dans l'entreprise. Selon Thierry Cadiot, membre de l'ARSEG « la centralisation permet une économie de 10 à 20% sur les contrats ». Si le chiffre s'applique aux PME de taille moyenne, on réalise facilement ce que seuls 2% pourraient apporter à l'échelle d'un grand groupe international. Optimisation du nombre d'imprimantes, rationalisation de la flotte automobile, mutualisation de certains contrats sur plusieurs services : les exemples de dépenses inutiles et invisibles peuvent être nombreuses. L'outil P2P permet d'exclure ces coûts qui grèvent inutilement le résultat.

Comme les chiffres mentionnés en début de ce livre blanc le montrent, le panel fournisseur et la commande hors contrat constituent une source non négligeable de dépenses. Le système d'information incite l'entreprise à instaurer des pratiques nouvelles, et à mettre les achats au cœur de celles-ci. Elles consistent alors à prendre en compte les achats dès la conception produit, pour planifier et optimiser les prix de revient à travers des achats cohérents et efficaces, jusqu'à l'inventaire des besoins de toute l'entreprise, y compris les achats généraux, souvent source de dépassement.

Cet examen des besoins réels de l'entreprise permettra à la fonction achats de construire un panel fournisseur cohérent, de sourcer les plus pertinents, de négocier les prix les plus justes en fonction des volumes estimés, avec les meilleures conditions.

d. Pour une plus grande productivité

Au-delà des dépenses liées aux achats, ces nouvelles pratiques de partage et de gestion de l'information ont un impact positif sur d'autres postes indirects de dépense :

- **Limitation du nombre d'ETP** : entre automatisation de certaines tâches, saisie et traçabilité des processus, l'activité des salariés sera prévue de façon plus juste, la charge de travail administratif est automatiquement réduite (comme la charge liée au traitement des factures sans commande au niveau comptable)
- **Baisse des frais bancaires et des pénalités financières** : dépassement d'un délai légal de règlement fournisseur, dépense imprévue et sortie de trésorerie, amende pour non-respect du taux de dépendance fournisseur, contrôle fiscal ou social sont autant de dépenses non prévues qui, avec le recours au SI Achats, peuvent être éradiquées. Le suivi constant du processus achat/facture permet d'identifier le risque, et au travers d'une stratégie de gestion anticipative, de le transformer en opportunité.
- **Gains de productivité des collaborateurs** : en systématisant la collecte de donnée et le suivi des processus via l'outil, on augmente la productivité des collaborateurs, en leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier. Sur le strict aspect des dépenses, la capacité de pouvoir évaluer un fournisseur hors temps de présence au bureau, ou la facilité à trouver un produit et à passer commande, sont autant de gains de productivité qui ont une incidence directe.

La direction achats impulse une nouvelle façon de considérer la performance de l'entreprise. Elle trouve la symbiose avec la direction financière, apportant alors à la stratégie définie par la direction générale une puissance de propagation quasi instantanée et une flexibilité accrue. De plus, on observe une plus grande capacité à prévenir les risques et à réagir aux mouvements de son environnement, et cela en parfaite connaissance des différents paramètres sensibles de son activité. Ceci s'appuie sur des systèmes d'information désormais adaptés, conçus pour piloter le processus achats aujourd'hui, mais aussi demain.

III. Des systèmes d'information achats matures et stables

a. Intégration des eAchats au SI global de l'entreprise

Se doter d'une solution numérique performante pour donner à la direction achats sa pleine puissance demande d'examiner plusieurs points. Ce type d'outil n'est pas garant à lui seul de la transformation attendue. Il est central, bien sûr, mais il convient de prendre en compte son impact sur l'entreprise dans son ensemble et de s'assurer qu'il n'est pas une brique logicielle supplémentaire mais bien complémentaire aux ERP et logiciels métier existants dans l'entreprise. C'est notamment vrai pour donner à la relation direction achats/direction financière toute sa valeur. Le système achats doit notamment assurer la continuité avec le système de contrôle de gestion pour que la dépense puisse, de façon quasi instantanée, être rapprochée des prévisions budgétaires.

Dans la même idée, l'interconnexion avec le CRM permettra de corréliser la dynamique du budget achats avec l'activité commerciale, et un ajustement de la dépense aux évolutions du chiffre d'affaires.

Même principe au niveau des RH et de la supply chain : toute dépense, qu'elle soit liée à la production ou au fonctionnement de l'entreprise (achats généraux) peut être suivie, validée, et comparée aux prévisions budgétaires pour que les achats soient en accord avec l'activité réelle. On mesure dès lors l'importance des interconnexions pour piloter la performance globale de l'entreprise, et gagner des points de croissance précieux hors chiffre d'affaires. Cohérence budgétaire et prévisions précises sont autant d'atouts pour négocier avec les partenaires financiers de l'entreprise, toujours plus favorables si le risque est faible.

b. Améliorer l'expérience utilisateur pour simplifier et sécuriser la dépense

La mise en place d'une solution de eAchats permet de sécuriser le processus dès la naissance de la relation fournisseur, qu'il s'agisse des achats directement liés à la production ou non. Elle permet d'élaborer les consultations et cahiers des charges très en amont, avec les différentes directions concernées, de retenir les fournisseurs les plus pertinents, et de fixer les termes des contrats de façon précise, partageable. Elle encourage pleinement l'observance des contrats, limite les factures hors cadre et sécurise paiements et flux de trésorerie. À ces nombreux avantages organisationnels, on peut ajouter les aspects pratiques de l'utilisation des solutions actuelles : en mettant l'expérience de l'utilisateur au centre de leur architecture et de leur ergonomie, elles favorisent l'adhésion. Que ce soit côté fournisseur ou côté collaborateurs, plus les interfaces sont ergonomiques, plus elles s'intègrent facilement dans les usages et plus elles sont utilisées. La dimension collaborative permet de fluidifier la production et le flux de la data, et entretient une dynamique « temps réel », et un suivi prévis des KPI.

La mobilité est également un levier d'adhésion important puisqu'elle gomme les contraintes liées à l'espace et au temps. Par exemple, les solutions que SynerTrade a conçues tiennent compte des réalités de l'entreprise agile en intégrant des applications mobiles : en quelques clics, le collaborateur peut effectuer une commande, valider une facture. Cela a un impact direct sur la gestion des dépenses mais aussi sur la gestion du temps car ces actions peuvent être réalisées pendant des temps auparavant « improductifs » comme un déplacement, un moment d'attente ... la combinaison ergonomie/mobilité devient facteur de performance.

De la même façon, l'intégration de nouvelles technologies du web et des usages B to C permet de gagner en rationalisation des dépenses : l'analyse prédictive permet désormais la suggestion de produits, pour une dépense toujours plus maîtrisée, les portails collaboratifs d'évaluation fournisseur apportent une capacité à sélectionner rapidement et précisément à qui passer commande. L'expérience client n'est plus l'apanage des directions marketing. Elle se transpose dans l'entreprise en tant qu'expérience utilisateur (UX) et contribue à la performance globale de l'organisation. L'acte d'achat devient simple.

SI Achats : la mobilité* pour faciliter l'acte d'achat

Parmi les entreprises déjà équipées d'un SI Achats, seulement

34%
des solutions sont mobiles*



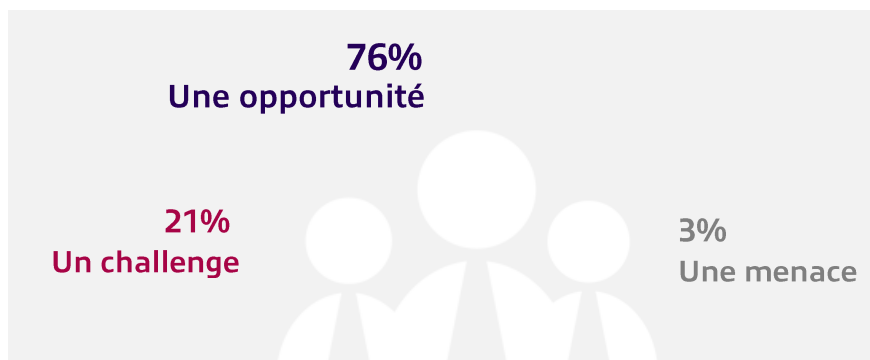
**Source: Etude réalisée par SynerTrade en Europe de Novembre 2016 à Janvier 2017 auprès de 287 directions achats.*

c. Impulsion des solutions achats pour la digitalisation des entreprises

Si les directions marketing ont été les premières à saisir les bénéfices du digital pour l'entreprise, les directions achats ne sont aujourd'hui plus en reste. La révolution numérique leur permet aujourd'hui d'être à la pointe des transformations des entreprises pour aborder les enjeux actuels de l'économie et des affaires. L'incidence évidente se situe au niveau de l'entreprise elle-même : la mise en œuvre d'un SI appelle la direction achats à être moteur dans de nouvelles façons de travailler, depuis la conception, la R&D, jusqu'à la facturation et l'évaluation fournisseur. Son influence dépasse largement le cadre du processus achat/facture : la solution eAchats contribue à changer les pratiques de travail, les relations et les organisations grâce au digital. La transformation numérique imprègne progressivement, nous l'avons vu, la direction financière puis la direction générale grâce aux achats.

A l'externe, la dématérialisation de la relation fournisseur implique plus de coopération : le portail fournisseur devient une place d'échange, de discussion et de négociation. Les enchères inversées, les cahiers des charges en ligne, les plateformes d'évaluation et les applications web poussent progressivement les partenaires de l'entreprise, au premier rang desquels les fournisseurs, à se mettre à niveau dans leurs pratiques mais aussi au niveau de leurs outils commerciaux. L'influence des solutions achats dans la transition numérique des entreprises est désormais indiscutable. À la faveur de l'évolution rapide des technologies digitales, cette influence va encore s'accroître dans les années à venir.

Selon les Directeurs Achats*, la digitalisation est:



**Source: Etude réalisée par SynerTrade en Europe de Novembre 2016 à Janvier 2017 auprès de 287 directions achats.*

Conclusion

Grâce aux solutions eAchats, il est désormais possible et simple de passer d'une gestion curative à une gestion de la dépense anticipative. Si la gestion du processus achats/facture permet des bénéfices et une baisse des coûts, l'étude de la gestion des dépenses amène à considérer les processus organisationnels de l'entreprise de façon plus large, et d'identifier des sources de performances significatives. Les solutions de eAchats sont un moyen très efficace d'adapter l'entreprise à des modes d'organisation plus agiles, plus compétitifs, qui permettent aux collaborateurs de se concentrer sur leur valeur ajoutée métier, et de mieux coopérer au quotidien. Le SI Achats permet de bâtir et de mener une stratégie de contrôle de gestion ambitieuse, pour toujours plus de croissance.

➤ Pour plus d'informations ou de conseils sur la mise en place d'un SI Achats, contactez-nous.

Ce livre blanc a été rédigé par des experts en digitalisation des processus achats.

Pour plus d'information, rendez-vous sur notre site internet

synertrade.com/fr

ou contactez nous à contact@synertrade.com