

MAXIMISER LA VALEUR DU PROCESSUS APPROVISIONNEMENT-PAIEMENT

Livre Blanc réalisé conjointement par American Express et AT&Kearney , 2002

Afin d'aider les entreprises à tirer le maximum de valeur de leur processus approvisionnement-paiement, ce livre blanc est basé sur une étude détaillée et l'interview de 15 compagnies, de différents secteurs et leaders sur leur marché , ainsi que le recueil d'avis d'experts du eprocurement et du epaiement.

Les objectifs du livre blanc sont :

- ▷aider les organisations à « faire le tri » entre mythe et réalité,
- ▷mettre en lumière l'importance d'adresser le cycle complet de la commande jusqu'au paiement,
- ▷informer sur l'évolution des méthodes de eprocurement et de epaiement,
- ▷aider les organisations à maximiser la valorisation de leurs systèmes en présentant les meilleures pratiques.

La plupart des participants à l'étude sont dans les phases préliminaires d'adoption et de déploiement de solutions électroniques, mais planifient d'en accroître l'utilisation dans les 3 prochaines années.

Ils effectuent en moyenne 10% de leurs achats en ligne, mais comptent accroître ce chiffre à une moyenne de 58% dans les 3 ans.

Dans le domaine du e-procurement, les enchères en ligne devraient avoir la plus forte progression.

Les entreprises interrogées comptent diminuer l'utilisation de chèques et augmenter celle de la carte achat et du transfert électronique de fonds.

Les entreprises ont réalisé des progrès significatifs en rationalisant leur processus d'approvisionnement et en réduisant les délais via des outils de sourcing électronique tels que les appels d'offre et les enchères en ligne.

Elles renforcent leur communication pour accroître l'adoption des utilisateurs et réaliser des économies via une meilleure conformité aux règles et procédures.

Dans le même temps, elles identifient les coûts d'approvisionnement et la façon de les minimiser au travers d'un examen attentif des coûts fonctionnels, un out sourcing sélectif et une attention minutieuse à la conduite du changement.

Dans le domaine du paiement, les organisations qui utilisent le bon moyen de paiement à chaque type de transaction peuvent réaliser de substantielles économies .Diminuant le traitement de factures manuelles, elles réduisent ou redéploient leurs équipes pour se focaliser sur les activités stratégiques telle que la gestion de la trésorerie.

Enfin, assurer le succès et la rentabilité à long terme d'un programme, implique une plus grande focalisation sur le retour sur investissement. Le marché continuant à ralentir, l'orientation retour sur investissement n'est plus optionnelle, mais une nécessité business.

La plupart des entreprises désirent ne financer que les initiatives avec un retour sur investissement à court ou moyen terme.

Durant le "boum Internet", les solutions de eprocurement et de epaiement avec les prévisions alléchantes de réduction de 90% des coûts opérationnels et de 70% de la

durée de traitement d'un ordre d'achat, devinrent le moyen privilégié de restructurer fondamentalement la gestion des achats.

Séduites par ces projections et par peur de perdre du terrain face à leurs concurrents, les entreprises se sont empressées de déployer ces nouvelles technologies. De nombreuses sociétés ont investi des millions pour bâtir des systèmes qui les relieraient électroniquement à leurs fournisseurs et leurs clients, leur permettant l'achat et la vente de biens et services beaucoup plus efficacement.

Aujourd'hui la bulle Internet s'est dégonflée et l'économie s'est ralentie. En conséquence, il y a un re-examen des activités eprocurement. La vitesse à laquelle ces systèmes peuvent être déployés et le niveau de préparation des fournisseurs et clients ont été surestimés. Près de la moitié des entreprises interrogées dans une étude récente réalisée par ISM et Forrester, avouent avoir progressé de moins de 5% dans l'adoption d'une solution de eprocurement. Le processus back office, facture-paiement, a été largement négligé et reste aussi coûteux et inefficace que jamais !

Sans surprise, jusqu'à aujourd'hui, peu de compagnies ont tiré autant de bénéfice qu'attendu des solutions eprocurement.

Près de la moitié des personnes interrogées lors d'une étude récente de CFO.com avouent ne pas avoir atteint le retour sur investissement escompté.

57% des entreprises interrogées dans une étude de Morgan Stanley CIO, de mars 2001, ont indiqué que leurs investissements informatiques dans ces domaines resteraient au mieux constants, voire diminueraient.

Toutefois, le eprocurement et le e paiement sont toujours largement considérés comme des solutions d'avenir porteuses de bénéfices à réaliser.

Il paraît certain que, dans l'environnement BtoB, le e commerce, explosera, bien que plus tard que prévu à l'origine.

Afin de naviguer efficacement dans cet univers orienté retour sur investissement, American Express et AT Kearney ont bâti un cadre de travail aidant les entreprises à mieux appréhender et tirer le meilleur bénéfice des solutions de eprocurement et e paiement.

Pour les 2 types de solution, chaque source de valeur a été identifiée, ainsi que les leviers d'intervention afin de maximiser le retour sur investissement.

LES BENEFICES DU EPROCUREMENT

Les entreprises ayant tiré le maximum de bénéfice du eprocurement sont celles qui ont combiné, avec succès, technologie, conduite du changement et réaligement du personnel.

Il a été identifié 2 sources principales de valeur liées au déploiement d'une solution de eprocurement :

- l'accroissement du taux de conformité à la politique achats (les utilisateurs finaux achètent les biens et services aux fournisseurs privilégiés et tirent avantage de prix pré-négociés),
- l'amélioration de l'efficacité du processus permet la réduction ou le redéploiement du personnel

Les **leviers d'intervention** sont essentiellement liés à l'identification des coûts et leur diminution. Ils sont de 3 types :

- **coûts fonctionnels** :
Ils sont dus à l'implémentation technologique de la solution et sont estimés à un total de 5.4 millions \$ d'investissement et 250K\$ de redevance annuelle (soit en moyenne 1.4 millions \$ de logiciels avec un coût récurrent de 250K\$, 420K\$ de matériel, 3millions \$ de services de conseils et intégration, et 1 million \$ de coût interne pour le déploiement de la solution).
Il n'est pas inhabituel d'atteindre un total de 8 à 10 millions \$.
- **coûts standards** :
Ils sont liés à l'implémentation et la maintenance des catalogues et de leurs liens avec les places de marché. Ils ne représentent qu'une fraction du total de l'implémentation de la solution eprocurement. Toutefois, le temps de déploiement et le niveau des ressources internes nécessaires peuvent être très coûteux. Les entreprises ayant minimisé ces coûts ont soit externalisé la gestion du catalogue, soit lié leur système eprocurement au catalogue existant sur le site web du fournisseur.
- **coûts d'adoption organisationnelle** :
Il s'agit de la formation/communication et du support des utilisateurs finaux. Bien que peu visibles, ces coûts représentent une part significative et critique dans l'implémentation d'une solution eprocurement.
Il faut impérativement avoir un sponsor au plus haut niveau de l'entreprise et déployer un programme de conduite du changement.

LES BENEFICES DU EPAIEMENT

Il y a **2 sources de valeur** liées au déploiement d'une solution de epaiement :

- **le traitement des transactions** : utiliser le moyen de paiement le plus adapté à chaque type de transaction.
- 80% des achats en ligne des biens et services des entreprises sont réalisés par chèque. C'est la méthode la plus largement utilisée, mais la plus chère à traiter.

La carte achat est le moyen de paiement le plus économique. Le coût de la transaction est alors pratiquement nul pour l'acheteur (la transaction étant payée par le vendeur). Les fournisseurs, de leur côté, bénéficient de la rapidité de paiement des factures (3 jours versus 30 à 45 jours via les méthodes traditionnelles).

Le frein majeur, aujourd'hui, à son utilisation est la résistance des fournisseurs. La plupart des sociétés utilisatrices de la carte achat surmonte cette résistance, soit en imposant son utilisation, soit en expliquant simplement son utilité et sa valeur ajoutée à leurs fournisseurs.

- **l'efficacité du processus** : diminuer le nombre de factures et leur contestation

En utilisant la carte achat pour les dépenses de faible montant, il y a une réduction du personnel de 40% en moyenne. Certaines entreprises ont réalisé jusqu'à 60% d'économie au sein de la comptabilité fournisseur. Les économies sont bien sûr variables, car liées à l'efficacité de l'organisation existante. La carte achat réduit également le nombre de factures demandant un traitement manuel.

Des entreprises interrogées trouvent la carte achat particulièrement efficace pour traiter les nombreuses transactions de faible montant. Au lieu de recevoir de multiples factures d'un faible montant, les entreprises utilisent une carte achat pour consolider la plupart de ces transactions en une seule facture.

Les **leviers d'intervention** sont essentiellement liés à l'identification des coûts et leur diminution. Ils sont de 2 types :

- **l'infrastructure** : matériel, logiciel et ressources informatiques nécessaires
L'externalisation du processus epaiement est une option à étudier pour la diminution des coûts générés par la mise en place de l'infrastructure nécessaire. Cette alternative est particulièrement bénéfique pour les entreprises qui utilisent des méthodes de paiement variées avec leurs fournisseurs. De plus cela permet aux entreprises d'avoir accès aux dernières technologies.
- **la gestion des fournisseurs** : coûts, bien souvent cachés, dus à l'interaction directe de la comptabilité avec les fournisseurs.

CONCLUSION

Aujourd'hui, même les entreprises les plus avancées ont à peine mesuré les gains d'efficacité potentiels grâce à un processus approvisionnement – facturation – paiement totalement électronique.

A terme, elles pourront accéder à toutes les informations concernant les dépenses au travers de l'entreprise et négociateur de meilleurs prix en temps réel.
Facture, paiement et réconciliation seront aussi disponible dynamiquement.

Les entreprises auront une flexibilité maximale pour contrôler la trésorerie et minimiser les risques de change.

Il faudra toutefois une intégration des systèmes achats et du back office de la comptabilité. Ce niveau d'intégration reste à faire.

Les entreprises doivent évaluer rigoureusement les pour et contre des différentes solutions de eprocurement et epaiement, afin de choisir celles en adéquation avec leurs besoins.

En avançant étape par étape, les entreprises commenceront à découvrir les bénéfices du e-commerce