

LE PROCESSUS GLOBAL APPROVISIONNEMENT-PAIEMENT

Les meilleures pratiques

Etude réalisée par Deloitte & Touch et Deloitte Consulting, pour le compte de VISA en 2002

INTRODUCTION

But de l'étude :

- déterminer comment des entreprises moyennes et grandes, ayant un rôle prépondérant sur leur marché, ont atteint une meilleure efficacité et diminué les coûts de leurs processus d'achats.
- elle englobe l'intégralité du processus « approvisionnement – paiement » (sourcing, commande, paiement, audit et reporting),
- en plus de l'identification des meilleures pratiques, elle liste les bénéfices que les sociétés peuvent en attendre, les étapes pour les implémenter et rassemble des exemples réels de succès.

Plus de 50 compagnies, échantillon représentatif en termes géographique, sectoriel et de culture d'entreprise, ont répondu à un questionnaire détaillé. Des entretiens ont été conduits avec divers services des sociétés participantes à l'étude (achats, comptabilité fournisseur, gestionnaire de voyages, utilisateurs, ...) pour obtenir une meilleure compréhension des fonctions spécifiques de leur processus approvisionnement – paiement et leurs meilleures pratiques.

54 MEILLEURES PRATIQUES ET 6 DOMAINES CLES

Les données, qualitatives et quantitatives, ainsi rassemblées, ont permis d'identifier 54 meilleures pratiques adressant 6 domaines clés :

- 1- La nécessité d'avoir, au sein du top management de l'entreprise, un sponsor actif et supporter convaincu de l'initiative « approvisionnement - paiement » ;
- 2- La collaboration et la communication entre les différents services concernés, afin d'assurer, au sein de l'entreprise, la diffusion et l'application des règles et procédures liées au processus « approvisionnement – paiement » ;
- 3- La migration progressive du système d'information, afin d'automatiser la globalité du processus « approvisionnement – paiement » ;
- 4- Une stratégie de sourcing énergique pour améliorer les relations avec les fournisseurs ;

- 5- Une remontée complète de données et un système de reporting pour supporter le management et permettre l'amélioration continue du processus « approvisionnement – paiement » ;
- 6- L'alignement des objectifs de la carte commerciale sur une stratégie globale du processus d'achats de l'entreprise.

Les entreprises ayant adopté l'intégralité de ces meilleures pratiques identifiées ont diminué leurs coûts de traitement des transactions indirectes, en moyenne, de 1.8 à 8.3 millions de dollars par an.

A ces diminutions il faut également ajouter la possibilité d'économies via les remises fournisseurs et un gain d'efficacité des traitements initiaux.

Les meilleures pratiques identifiées sont également applicables aux moyennes comme aux grandes entreprises. En effet, les sociétés ont les mêmes buts et doivent faire face aux mêmes challenges. Les différences résident dans la complexité d'implémentation, la capacité à y dédier des ressources et le niveau des technologies utilisées. Leur mise en œuvre dépend de la taille, mais également de l'organisation et de la culture de l'entreprise concernée.

Les entreprises du secteur industriel ont été les premières à adopter et mettre en œuvre ces meilleures pratiques. En effet, discipline et efficacité pour la gestion de leur supply chain, le sourcing et l'achat des biens et services sont fondamentaux pour leur existence. Les secteurs des services financiers et de la grande consommation suivent immédiatement. Les grandes entreprises précèdent logiquement les sociétés moyennes dans chacun des secteurs.

54 MEILLEURES PRATIQUES ET 3 CATEGORIES PRINCIPALES

Chemins d'optimisation du processus approvisionnement – paiement, ces 54 meilleures pratiques permettent aux entreprises de réaliser des bénéfices substantiels.

Elles peuvent se décliner suivant 3 catégories principales :

La fondation du processus approvisionnement – paiement (12 meilleures pratiques)

Cette section décrit la stratégie, l'organisation et les composantes technologiques du processus. Ce sont les éléments de base et les exigences essentielles permettant aux entreprises d'obtenir des performances exceptionnelles.

La carte commerciale (14 meilleures pratiques)

Les cartes commerciales sont les moyens d'achat et de paiement utilisés pour les dépenses liées aux approvisionnements, aux flottes de véhicules, aux voyages et frais de réception.

Pour les besoins de l'étude le terme « carte commerciale » recouvre tous les types de cartes (carte achat, carte liée aux flottes automobiles, carte liée aux frais de déplacement, ...).

Les sociétés peuvent inclure les cartes commerciales comme composante de leur stratégie approvisionnement – paiement. Il est important d'estimer l'utilisation des cartes en regard des autres moyens d'achats et de paiement, afin de maximiser le mix des méthodes utilisées.

Le cas particulier de la carte achat

L'utilisation de la carte achat peut réduire les coûts d'achats et de paiements tout en réduisant substantiellement le nombre de factures. Initialement introduite comme moyen économique de traiter des transactions nombreuses à faible montant, elle a permis une diminution des coûts de ce type de transaction de 65% (de 81 à 28\$)

Selon une grande entreprise du secteur de la distribution : « avant la mise en service de notre carte achat, il y a 2 ans, nous avons une pièce remplie de factures en attente de règlement, et nous encourons des pénalités de retard envers nos fournisseurs.

Nous avons démontré à notre management que la carte achat était une solution simple et pas chère au problème de l'empilement des factures.

Maintenant, nous avons réduit la « paperasserie » liée à la comptabilité fournisseur de 50% et nous avons éliminé les indemnités de retard. »

Le processus global approvisionnement – paiement (28 meilleures pratiques ; 13 d'entre elles sont spécifiquement liées aux frais de déplacement, à savoir voyages et réceptif)

Cette section décrit les pratiques innovantes que les compagnies utilisent pour supporter et améliorer leurs processus de l'approvisionnement jusqu'au paiement (couvrant toutes les activités telles que sourcing, passage de commandes, paiement, réconciliation, contrôle et reporting)

Comment les entreprises conçoivent et gèrent leurs processus est critique. Il s'ensuivra le niveau d'optimisation des bénéfices résultants.

LES TENDANCES EMERGEANTES

Aujourd'hui les entreprises travaillent à coordonner la comptabilité fournisseur, l'approvisionnement, et les activités de sourcing stratégique, et modifient leur processus afin d'améliorer le partage d'information.

La gestion centralisée de ces fonctions permet d'optimiser la sélection et le suivi des fournisseurs, ainsi les activités de négociation.

Les tendances émergentes identifiées au cours de cette étude sont au nombre de 3 :

- 1- Les enchères en ligne :

Si 17% des entreprises interrogées seulement ont déjà implémenté une solution d'enchères en ligne, un taux additionnel de 22% planifient la mise en œuvre de ce type d'application dans les 2 ans.

- 2- Le benchmarking :

Les entreprises innovatrices ont déjà mis en place des groupes de benchmarking avec leurs partenaires. De plus elles participent

périodiquement à des analyses menées par des organismes extérieurs tels que Forrester, IDC, Gartner ou ISM.

Certaines compagnies vont confier à des sociétés tierce la mission de conduire des benchmark « en aveugle » vis à vis de leurs concurrents directs.

- 3-Les applications Internet pour la réservation et le reporting des voyages et frais de réceptions :

L'utilisation de ces applications continue de croître.

Les entreprises envisagent un taux de 80% d'économie et une réduction des erreurs de 10%

40% des sociétés interrogées ont déjà implémenté un système de réservation via le web et 10% de plus planifient de le faire dans les 2 ans.

26% ont mis en place un système de reporting automatisé et 36% de plus déclarent vouloir le faire dans les 2 ans.

LES BENEFICES

L'adoption des meilleures pratiques a permis de réaliser des bénéfices quantitatifs et qualitatifs significatifs.

Certaines entreprises ont individuellement atteint les résultats suivant :

- 80% de fournisseurs sous contrat
- 90% des dépenses via les fournisseurs privilégiés
- 75% des achats de fourniture de bureaux via eprocurement
- 75% des commandes eprocurement payées via la carte achat
- 71% des paiements sont automatisés
- 98% de conformité avec les critères d'audit
- 90% des voyages réservés via un outil web interne
- 29% de remise sur les taux négociés avec les compagnies aériennes.

EVALUATION ET BENCHMARKING DU PROCESSUS APPROVISIONNEMENT-PAIEMENT

Un logiciel, installable sur PC sous MS Windows, a été développé pour aider les entreprises à améliorer leurs processus achats.

40 questions, relatives aux 3 catégories de meilleures pratiques, requièrent soit des réponses chiffrées, soit un simple oui ou non.

Avant l'utilisation de l'outil, il est conseillé de rassembler toutes les données de l'entreprise jugées nécessaires (CA, dépenses annuelles, taux des dépenses au travers de contrats, nombre annuel de commandes et leur pourcentage sous forme papier et celui sous forme électronique, nombre annuel de factures reçues et leur pourcentage sous forme papier, ...)

Suite aux réponses données, un diagnostic est établi. Un rapport positionne les pratiques de l'entreprise versus les meilleures pratiques, et identifie les opportunités d'amélioration avec leurs économies potentielles associées.

NB : configuration minimale nécessaire pour utiliser l'outil

Matériel :

Pentium II, 64Mo de mémoire, 20Mo d'espace disque, lecteur de CDROM, écran de 1024x768 pixels

Logiciel :

MS Windows 95, MS Access 97 ou 2000, Adobe Acrobat.