

# Comment déployer une solution de digitalisation des achats dans une organisation multisite

Voici les réponses aux dix  
questions que vous vous  
posez le plus souvent.



# Introduction

La digitalisation des achats permet d'améliorer la visibilité et le contrôle des dépenses à l'échelle de l'organisation pour l'achat de biens et de services.

Face à la montée des différents variants du Covid, les acteurs de la santé sont confrontés à de nouvelles problématiques. Les chaînes d'approvisionnements commencent de nouveau à être impactées, les fournisseurs manquent de trésorerie.

Des sujets sensibles qui obligent les responsables achats à être plus vigilants et à s'assurer d'une collaboration efficace avec leurs fournisseurs.



Une bonne gestion des achats permet de réduire considérablement les coûts en garantissant que les biens et services sont achetés uniquement lorsque c'est nécessaire et dans les meilleures conditions, tout en limitant le temps et le coût de traitement des factures par la comptabilité fournisseurs.

Comment mettre en place une solution de spend management efficace en complément de l'ERP et/ou du système financier existant ?

Il est tout à fait possible, voire même judicieux de déployer une solution d'e-procurement ou SI Achats complémentaire d'un outil de gestion comptable ou d'un ERP déjà installés :

1. Une solution de gestion des dépenses permet de gérer les processus qui ne sont pas couverts par l'ERP. Par exemple, elle gère les processus avant qu'un bon de commande ou qu'une facture ne soit envoyé(e) à l'ERP ou avant qu'un fournisseur ne soit ajouté à l'ERP. Elles permettent aussi de gérer les informations sur les fournisseurs, les appels d'offres, les contrats et les catalogues qui ne se trouvent pas dans l'ERP.

2. A la différence de l'ERP, la solution de gestion des achats pourra être utilisée par les employés internes, mais aussi par les prestataires et fournisseurs externes.

L'outil d'e-procurement doit permettre d'éliminer la complexité du processus d'achat et guider les utilisateurs de manière intuitive, étape par étape, de la recherche de fournisseur jusqu'à la réception de la commande voire le paiement de la facture.

L'outil doit également s'intégrer parfaitement à vos systèmes financiers et opérationnels existants et compléter les informations disponibles dans l'ERP.

# A propos de ce guide

Nous vous fournirons dans ce guide les éléments clés à prendre en compte pour que vos solutions de gestion de la dépense et de gestion des achats s'intègrent parfaitement à votre ERP. Mais un outil de digitalisation des achats efficace va même plus loin.



Si vous avez un projet de digitalisation des achats, vous vous poserez sans doute les dix questions suivantes. Les réponses contenues dans ce guide vous aideront à clarifier les points essentiels avant de commencer :

## Questions 1 à 6 :

Clarifiez vos attentes en matière de gestion de la dépense, les processus d'entreprise impliqués et les spécificités de votre processus achat.

## Questions 7 et 8 :

Définissez la relation entre votre SI Achats et votre ERP et les options de déploiement.

## Questions 9 et 10 :

Gérez la conduite du changement et l'organisation projet.

[Vous pouvez utiliser les pages à la fin de ce guide pour vos notes.]

# 10 questions clés pour simplifier votre projet de digitalisation des achats

1. Quel est l'objectif ?
2. Comment générer plus d'économies ?
3. Quels sont les processus concernés ?
4. Quelles sont les personnes impliquées ?
5. Quelles sont les fonctionnalités nécessaires ?
6. Quels sont les facteurs clés de succès ?
7. Quel est l'impact du SI achats sur le système financier/l'ERP ?
8. Comment éviter un projet long et coûteux ?
9. Comment obtenir des résultats rapides et durables ?
10. Par où commencer ?

# Q1. Quel est l'objectif ?

L'objectif principal de la gestion de la dépense est d'obtenir plus de contrôle et de visibilité sur la manière dont votre organisation achète ses produits et services, et de réduire le volume de dépenses total ainsi que le coût du processus d'achat.



Cela comprend le coût réel des produits et des services, les coûts administratifs pour la gestion des achats et les coûts qui surviennent en cas de retard de livraison, de non conformité ou de risque fournisseur.

C'est un véritable défi si l'on considère la quantité de biens et de services achetés dans une entreprise chaque année, la multitude de fournisseurs et le nombre de personnes impliquées dans le processus d'achat.

Mais le jeu en vaut la chandelle. De nombreuses

organisations, de tailles et de secteurs différents ont pu ainsi obtenir d'excellents résultats.

# Q2. Comment générer plus d'économies ?

Vous pourrez générer des économies supplémentaires en réduisant les coûts suivants :



- ④ Eviter les achats inutiles.
- ④ Vérifier l'adéquation entre biens et services achetés et besoins réels.
- ④ Négocier les prix.
- ④ Réduire les coûts administratifs des processus d'achat et de paiement.
- ④ Réduire les erreurs de paiements, les frais de retard ou l'absence d'escomptes pour paiement anticipé.
- ④ Réduire les ruptures d'approvisionnement et les problèmes de fournisseurs qui engendrent des coûts opérationnels supplémentaires.

Pour une bonne gestion financière, ces achats doivent également :

- ④ Être traçables par les directions opérationnelle et financière.
- ④ Disposer des codifications nécessaires pour l'imputation comptable et la catégorisation des achats.

Les achats répondant à tous ces critères sont considérés comme des « dépenses gérées », c'est-à-dire des dépenses effectuées dans le cadre d'une stratégie de gestion de la dépense et qui permettent de réaliser un maximum d'économies.

De réelles économies peuvent être obtenues pour les achats réalisés dans les cas suivants :

- ④ Autorisés au préalable par une demande d'achat en bonne et due forme.
- ④ Réalisés auprès de fournisseurs référencés.
- ④ Payés au prix juste et dans des conditions intéressantes.
- ④ Traités rapidement et efficacement à l'échelle de l'organisation.

# Q3. Quels sont les processus concernés ?

Pour parvenir à une stratégie efficace de pilotage de la dépense, il faut combiner ces deux processus opérationnels :

- ① Source-to-Contract
- ① Purchase-to-Pay



## Le processus Source-to-Contract génère des réductions de coûts

Il permet d'identifier les bons fournisseurs tout en établissant des contrats avantageux à l'échelle de l'organisation. Ce processus couvre le sourcing, la gestion des fournisseurs, la gestion des contrats et la gestion des catalogues fournisseurs, et concerne essentiellement les acheteurs et category managers ainsi que les personnes qui interviennent dans le sourcing de biens et services adaptés aux besoins de l'entreprise.

## Le processus Purchase-to-Pay permet de générer des économies immédiates

Il incite les employés à effectuer leurs achats sur la base des accords préalablement négociés avec les fournisseurs. Les achats s'effectuent à des conditions avantageuses et auprès de fournisseurs recommandés. Les employés doivent continuer d'avoir la possibilité d'effectuer à tout moment les achats dont ils ont besoin, mais en privilégiant les fournisseurs et les contrats négociés. Ce processus couvre les demandes d'achat, les validations, le traitement des factures et les autorisations de paiement.



# Q4. Quelles sont les personnes impliquées ?

La digitalisation des achats et le pilotage de la dépense nécessite d'impliquer tant les collaborateurs internes que les prestataires externes, comme :



- ④ Les acheteurs et category managers.
- ④ La comptabilité fournisseurs.
- ④ Les gestionnaires en charge d'un budget.
- ④ Les employés qui ont besoin d'acheter des biens ou des prestations de service.
- ④ Les fournisseurs.

Les acheteurs et la comptabilité fournisseurs utiliseront tout ou une partie de l'outil quotidiennement.

Les responsables opérationnels utiliseront l'outil pour consulter les demandes d'achat, les comparer aux budgets et aux coûts prévus, et approuver ou rejeter les demandes.

Les employés de l'organisation utiliseront l'outil plus ou moins fréquemment pour effectuer des demandes d'achat dans le cadre de leurs fonctions.

Les fournisseurs interagiront directement avec votre outil à travers un portail fournisseur en ligne. En fonction du volume d'achat, ces interactions seront plus ou moins fréquentes selon le fournisseur.

# Q5. Quelles sont les fonctionnalités nécessaires ?

Voici les principaux éléments de paramétrage d'un outil de gestion de la dépense (ou système de gestion des achats) :

- 🕒 La gestion et l'accès à l'information.
- 🕒 Les workflows et règles de fonctionnement.
- 🕒 Les processus guidés.



## Gestion et accès à l'information

Le SI Achats contient des informations sur les fournisseurs qui ne sont généralement pas disponibles dans l'ERP, comme les contrats, les appels d'offres, les réponses aux appels d'offres, la gestion des enchères inversées et les catalogues fournisseurs. Il contient également les informations liées aux transactions avant leur saisie dans l'ERP, telles que les demandes d'achat, les bons de commande et la réception des factures.

Les informations de base telles que les profils fournisseurs et les imputations comptables sont disponibles à la fois dans l'ERP et le SI Achats. Mais ce dernier contient de nombreuses informations complémentaires.

## Workflows et règles de fonctionnement

Une bonne gestion des processus achats fluidifie les interactions entre les employés, les gestionnaires, les acheteurs, la comptabilité fournisseurs et les fournisseurs. De son côté, l'ERP permet d'enregistrer les informations de base et les actions accomplies.

Les outils de gestion des achats sont basés sur des règles d'approbation, comme les seuils d'autorisation et les étapes de validation, ou encore la génération d'alertes pour les revues de contrats. Il est essentiel de disposer de workflows et de règles de gestion flexibles et faciles à configurer.

## Processus guidés

Un outil de gestion des achats doit être intuitif, facile d'utilisation pour garantir une adoption rapide même par ceux qui ne l'utilisent qu'occasionnellement. La solution doit offrir une expérience utilisateur agréable et évolutive en fonction des besoins, sans nécessiter un lourd programme de formation. Le système doit pouvoir « guider » les utilisateurs lors de leurs achats en libre-service (par ex. la sélection des produits dans le panier d'achat), pour les demandes d'avis d'experts (par ex. pour l'achat de matériel informatique), les demandes de devis rapides (par ex. pour l'achat de prestations externes) ou les caractéristiques du cahier des charges lors d'appels d'offres (par ex. pour l'achat d'un bien d'équipement ou de service informatique).

De tels « processus guidés » s'appliquent aussi aux fournisseurs pour la mise à jour de leurs profils et catalogues, leurs réponses aux appels d'offres et enchères inversées, leurs certifications, etc.

# Q6. Quels sont les facteurs clés de succès ?

La gestion des achats implique un grand nombre de personnes dans l'entreprise ainsi que ses fournisseurs. C'est pourquoi, la solution de gestion des dépenses doit avant tout répondre aux besoins individuels des catégories d'utilisateurs.

## Voici quelques facteurs clés de succès :

- ④ **Misez sur l'adoption par les utilisateurs :** Un taux d'adoption élevé est essentiel pour augmenter le volume de dépenses gérées. L'outil doit faciliter l'approvisionnement des collaborateurs en leur fournissant une expérience utilisateur similaire aux sites de vente BtoC. La facilité d'accès à l'ensemble des contenus fournisseurs (catalogues hébergés, sites fournisseurs, marketplaces publiques, etc.) est indispensable pour favoriser l'adoption.
- ④ **Favorisez l'adoption par les fournisseurs :** l'outil mis en place doit permettre aux fournisseurs d'interagir facilement avec l'entreprise et de manière autonome. Cela réduit la charge administrative des acheteurs et de la comptabilité, et libérera du temps pour les activités à plus forte valeur ajoutée.
- ④ **Optez pour une couverture complète du processus d'achat :** Une gestion de la dépense efficace s'obtient par la combinaison des processus Source-to-Contract et Purchase-to-Pay. Le système de gestion des achats mis en place doit couvrir l'intégralité du cycle de la dépense.
- ④ **Choisissez un partenaire expérimenté :** Le déploiement d'un système de gestion de la dépense est généralement plus rapide et plus progressif que le déploiement d'un ERP. Mais il implique plus de personnes à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation. C'est pourquoi, il est essentiel d'être accompagné par un partenaire spécialisé dans la digitalisation des achats, qui apportera les outils et l'expertise pour les activités non techniques, comme le recrutement, l'intégration et l'onboarding de fournisseurs, ainsi que pour l'implémentation technique du logiciel.

# Q7. Quel est l'impact du SI achats sur le système financier/l'ERP ?

La gestion des achats et le pilotage de la dépense sont généralement peu ou mal couverts par l'ERP. De ce fait, la mise en place d'un outil de gestion des achats impacte peu les systèmes existants.

Voici quelques étapes probables :

## Mise en place de la partie **Purchase-to-Pay** :

- ① Désactivez le processus de demande d'achat qui a éventuellement été mis en place dans votre ERP.
- ② Votre plan comptable sera conservé dans votre comptabilité générale et sera importé dans le système achat. Les budgets de votre comptabilité générale seront accessibles en temps réel pour les demandes sur les engagements de dépense.
- ③ Votre base fournisseurs sera conservée et transmise aux acheteurs pour la création des commandes, à moins que vous ne déployiez également un module de gestion des fournisseurs dans le cadre d'une solution Source-to-Contract (voir ci-dessous).
- ④ La plupart des commandes seront enregistrées dans l'outil de gestion des achats et envoyées à l'ERP en tant que charges à payer ou engagements de dépense.
- ⑤ Les règlements par chèques continueront d'être émis à partir de l'ERP, mais la plupart des factures et des notes de crédit seront enregistrées et traitées dans l'outil de gestion des achats et transmises sous forme de bon à payer à la comptabilité fournisseurs.

## Mise en place de la partie **Source-to-Contract** :

- ① Le référentiel fournisseurs contenu dans l'outil deviendra la source d'informations principale sur les fournisseurs. Seules les informations de base seront transmises à l'ERP.
  - ② La contrathèque exhaustive de l'outil viendra remplacer celle de l'ERP.
  - ③ Toutes les autres informations compléteront celles disponibles dans votre ERP.
- En tant qu'éditeur-intégrateur d'une solution de digitalisation des achats, Proactis a le savoir-faire nécessaire pour une intégration rapide et adaptée à vos besoins.

## Questions complémentaires

- ❶ Faut-il remplacer l'ERP actuel avant de se lancer dans un projet de digitalisation des achats ?

À moins que vous n'ayez déjà prévu de le remplacer, non. Si le niveau de gestion financière et de reporting est suffisant, le système de gestion des achats ne va pas en modifier le fonctionnement mais fournira des données complémentaires utiles, en particulier une visibilité à long terme sur le cycle des dépenses.

- ❷ Une solution de gestion des achats native dans l'ERP est-elle la meilleure option ?

L'ERP ne dispose généralement pas d'une suite complète de modules de gestion des achats permettant de couvrir l'ensemble des processus Source-to-Contract et Purchase-to-Pay. Lorsque c'est le cas, ces solutions sont le fruit d'acquisitions et ne sont souvent pas plus intégrées que les solutions tierces.

Si votre ERP propose un module de gestion des achats, comparez-le à une solution spécialisée qui pourra être mieux adaptée à votre besoin.

- ❸ Peut-on commencer par déployer la solution de gestion des achats puis remplacer l'ERP dans un second temps sans avoir à changer de solution de pilotage de la dépense ?

Oui. Vous pouvez profiter dès maintenant des avantages de la digitalisation des achats. Les questions soulevées s'appliqueront de la même façon dans votre futur système. Vous pouvez remplacer votre ERP sans perturber le fonctionnement de votre solution Achats, et inversement.

- ❹ Peut-on déployer une solution unique de gestion de la dépense avec plusieurs ERP ?

Oui, de nombreuses entreprises le font déjà. Si vous disposez d'ERP différents au sein de votre organisation, la mise en place d'un processus unique de gestion des achats apportera des avantages considérables.

L'alignement des processus achats peut également faciliter l'intégration des entités en cas de fusion-acquisition sans qu'il soit nécessaire de modifier leurs systèmes internes. Un outil d'e-procurement unique à l'échelle de l'entreprise permet de regrouper la demande, de consolider les fournisseurs et de collecter l'historique des dépenses dans toute l'organisation. Vous disposerez d'un meilleur pouvoir d'achat, qui se traduira par de meilleurs fournisseurs, des réductions négociées plus importantes sur les volumes et des coûts globaux plus faibles.

La mise en place d'une solution de gestion de la dépense améliore nettement les processus dans l'entreprise sans impact négatif sur les systèmes informatiques déjà en place. Et cela apporte beaucoup de flexibilité sur le long terme.

# Q8. Comment éviter un projet long et coûteux ?

Déployer un outil de digitalisation des achats est bien moins complexe et coûteux que remplacer un ERP.

Vous n'avez pas besoin d'adopter une approche de type « big bang » avec un déploiement global et simultané de l'ensemble des fonctionnalités. Les processus Source-to-Contract et Purchase-to-Pay peuvent être déployés en 2 phases distinctes.

Le déploiement d'une solution de gestion de la dépense peut aisément être segmenté en mini-projets plus facilement gérables et dont chaque étape fait l'objet d'un retour sur investissement.

**Le déploiement est généralement séquencé au sein des trois domaines suivants :**

① **Catégories de dépenses :**  
Commencez par une seule catégorie (par ex. les dépenses informatiques) ou regroupez les catégories similaires, puis passez en revue chaque catégorie et fournisseurs associés.

② **Les processus d'entreprise :**  
Vous pouvez par exemple commencer par revoir le processus Purchase-to-Pay pour améliorer la gestion des demandes d'achat et gagner en efficacité au niveau de la comptabilité fournisseurs. Ensuite, passez en revue chaque élément du processus Source-to-Contract pour élargir progressivement l'éventail des fournisseurs avec lesquels vous avez négocié, et améliorer les informations fournisseurs ainsi que de la visibilité sur les offres disponibles.

③ **Les entités dans l'organisation :**  
Le siège opérationnel ou une entité particulière pourra servir de pilote pour faire un retour d'expérience et affiner le processus. Vous pourrez ensuite étendre à toutes les filiales et entités du groupe.

En décomposant chaque étape par catégories de dépenses, par processus d'entreprise ou par entité du groupe, vous pouvez suivre de près chaque projet, en mesurant les résultats et en apportant des améliorations au fur et à mesure. Grâce à cette approche, vous réaliserez rapidement de nouvelles économies, sans gêne ni risque pour l'organisation.

# Q9. Comment obtenir des résultats rapides et durables ?

Un projet réussi doit apporter des résultats concrets et mesurables dans le temps.



Aujourd'hui, il n'est plus question de mener des projets complexes et onéreux qui s'étendent sur plusieurs années. Les projets de refonte des processus internes doivent pouvoir se décomposer en projets avec un retour sur investissement rapide.

Il ne s'agit pas non plus d'un effort ponctuel, mais d'une démarche d'amélioration continue pour optimiser chaque étape du processus de dépense.

Enfin, il ne s'agit pas seulement d'implémenter un logiciel, mais d'accompagner le changement.

C'est pourquoi de nombreuses entreprises mettent en place des stratégies de digitalisation des achats autour de la gestion ciblée des deux principaux « flux de valeur » : Purchase-to-Pay et Source-to-Contract, avec un responsable pour chacun de ces flux. En effet, lorsque des personnes sont organisées autour des processus plutôt qu'en silos, elles sont attentives au déroulement des processus et à leur évolution au fil du temps.

En comprenant bien la relation entre les cycles Purchase-to-Pay et Source-to-Contract, on peut faire évoluer ces deux processus en parallèle, chacun permettant de réduire davantage les coûts optimisés tout au long du processus.

## En bref :

- ④ Un(e) responsable Purchase-to-Pay : il s'agira sans doute d'une personne au service comptable qui veillera au respect des procédures standard pour les demandes d'achats, en conformité avec les politiques d'entreprise, auprès de fournisseurs référencés et sur contrat. Cela permet d'optimiser les économies générées en amont par l'équipe achats. La personne en charge du processus Purchase-to-Pay veillera également à l'automatisation de la comptabilité fournisseurs.
- ④ Un(e) responsable Source-to-Contract » : il s'agira sans doute d'une personne de la direction Achats, qui veillera à augmenter le volume d'achat sur contrat et le nombre de catégories négociées. Cela permet d'augmenter les opportunités d'économies dont l'entreprise peut bénéficier dans le cadre de son processus Purchase-To-Pay. Ce processus couvre également la gestion des contrats et la gestion de contenus (catalogues, accès aux sites fournisseurs...) pour faciliter l'approvisionnement des collaborateurs.

Chaque partie couvre un aspect de la digitalisation des achats. Ensemble, ils contribuent à augmenter le volume de dépenses sous contrôle et ainsi à réduire les coûts et les risques pour l'entreprise.

# Q10. Par où commencer ?

La plupart des projets de digitalisation des achats réussis sont le fruit d'un effort conjoint entre la Finance et les Achats. C'est souvent la direction financière qui prend en charge le projet de gestion de la dépense en partenariat avec la direction Achat.



## Les premières étapes sont identiques à tout autre projet à l'échelle de l'organisation :

1. Mettez-vous d'accord sur les objectifs communs avec la direction.
2. Définissez un business case pour vous lancer.
3. Identifiez comment gérer, mesurer et améliorer votre projet pour atteindre vos objectifs (cf. business case).
4. Segmentez en étapes pour alléger l'effort.

Grâce à son expérience auprès d'entreprises du monde entier, Proactis peut vous aider à mettre en place une gestion des achats efficace et bénéficier des avantages d'une solution de pilotage de la dépense. La majorité de nos clients ont déployé notre solution sans impacter leurs systèmes comptables ou ERP existants.

Nous connaissons les efforts techniques et humains nécessaires à la réalisation d'un projet de gestion de la dépense. Nous pouvons vous accompagner pour démarrer votre projet et/ou gérer certaines activités pour vous.

Contactez-nous pour savoir comment nous pouvons vous aider à atteindre vos objectifs en matière de maîtrise de la dépense.

Courriel : [info@proactis.com](mailto:info@proactis.com)

Web : [proactis.com/fr](https://proactis.com/fr)