

Gestion des dépenses

Gérer les achats dans une organisation multisite ou multi-activités



Introduction

Si vous cherchez comment améliorer les processus de gestion de la dépense dans votre organisation répartie sur plusieurs sites géographiques, avec des activités variées ou des opérations à l'échelle internationale, c'est que vous avez déjà conscience des défis spécifiques à relever propres à votre contexte.

Toutes les solutions de pilotage de la dépense n'apportent pas la couverture fonctionnelle, la flexibilité et l'évolutivité nécessaires pour vous permettre de piloter efficacement les dépenses, et d'adopter une approche qui fournit :

- ④ **Le juste équilibre entre** des politiques d'entreprise et des processus internes cohérents, ainsi qu'une autonomie locale suffisante adaptée au bon déroulement des opérations.
- ④ **La bonne répartition dans l'entreprise** entre les fonctions centralisées, décentralisées et transversales.
- ④ **La possibilité d'exploiter au mieux votre capacité d'achat** sans perdre les avantages des sources locales lorsqu'elles répondent mieux aux besoins.
- ④ **Une amélioration rapide et globale de la performance**, à rythme adapté aux spécificités de votre environnement.
- ④ **La capacité d'évoluer** à mesure que votre organisation fait face au changement : fusions, acquisitions et restructurations qui peuvent survenir au fil du temps.

La solution de gestion des achats et de pilotage de la dépense Proactis est conçue pour répondre aux besoins liés à un tel environnement.

Ce document a pour but de répondre aux questions que vous devez aborder en tant qu'organisation multisite ou multi-secteurs. Les sections qui suivent couvrent les points suivants :

- ④ La **valeur** et les **éléments-clés** d'une gestion efficace de la dépense.
- ④ Pourquoi le modèle **transverse** est celui adopté par de nombreuses organisations aujourd'hui.
- ④ Les **défis** particuliers que vous devez relever en tant qu'organisation multisite ou multi-secteurs.
- ④ Les **attentes** spécifiques que vous devez avoir en matière de solution de gestion des achats et de pilotage de la dépense.
- ④ Les **atouts** de la solution Proactis dans votre contexte.



Pourquoi piloter la dépense ? Quels sont les enjeux ?

Chez Proactis, le pilotage de la dépense couvre l'ensemble des processus qui permettent d'obtenir la meilleure valeur possible pour l'achat de biens et services, tout en garantissant la conformité aux politiques d'entreprise à l'échelle du groupe, en gardant la visibilité sur les coûts et en limitant le risque fournisseurs.

Le pilotage de la dépense couvre un large éventail d'activités interdépendantes des fonctions Achat comme : la gestion des fournisseurs, le sourcing et la gestion des contrats, jusqu'aux activités quotidiennes d'approvisionnement (P2P) qui existent dans toute organisation, et qui recouvrent : les demandes d'achat des collaborateurs, les circuits d'approbation par les gestionnaires et la transmission et validation des commandes, jusqu'au traitement des factures et au bon-à-payer par la comptabilité fournisseurs.

Un pilotage efficace de la dépense a un impact extrêmement positif sur les résultats de votre organisation et sur sa compétitivité.

La réduction des coûts se traduit par une amélioration de la rentabilité. Il faudrait une hausse des ventes beaucoup plus importante pour obtenir le même effet sur la performance financière. Les organisations qui parviennent à maîtriser les coûts gagnent en compétitivité, qu'on soit en période de croissance ou de crise.

Les entreprises performantes savent qu'elles doivent garder un haut niveau d'attention sur tous les aspects de la gestion des dépenses, et cela implique de passer un maximum d'achats « sous contrôle ». Au lieu d'agir périodiquement par des baisses de coûts d'urgence, elles accordent une attention constante à tous les éléments clés de la gestion des achats :

- Des processus d'achats stratégiques et de gestion des contrats qui permettent d'améliorer la valeur et de générer des économies.
- Une gestion quotidienne de l'approvisionnement qui permet aux collaborateurs d'obtenir ce dont ils ont besoin pour leur activité aussi rapidement que possible, tout en s'assurant que leurs demandes d'achat sont validées et, dans la mesure du possible, passées auprès de fournisseurs référencés dans le cadre d'accords contractuels.
- Un traitement efficace des factures qui permet de payer les fournisseurs dans les temps, en optimisant les délais de paiement, tout en garantissant que seules les factures validées sont payées.
- Une bonne gestion des fournisseurs pour assurer le flux régulier de biens et de services tout en limitant tout risque éventuel pour l'organisation.
- De la visibilité sur les dépenses pour garder le cap et identifier les possibilités d'économies supplémentaires.

Pour être performante, l'organisation doit aussi veiller à réduire les coûts administratifs liés à la gestion des achats.

Cela semble évident et facile. Mais dans la réalité, le défi à relever est important quelle que soit l'organisation, et il l'est encore plus pour les organisations réparties sur plusieurs sites, voire plusieurs pays, et plusieurs secteurs d'activité.

Les modèles de pilotage de la dépense

Pour les organisations multisites ou multi-activités, il existe trois modèles de base pour le pilotage de la dépense : le modèle décentralisé, le modèle centralisé et le modèle transverse.

Le modèle décentralisé

Le modèle classique de gestion décentralisée des achats, où chaque service, département ou site est responsable de ses propres achats, présente un certain nombre d'avantages. Il confère aux différentes entités un niveau d'autonomie et de contrôle sur les processus de décision et améliore la satisfaction globale. Il facilite un approvisionnement rapide, une résolution des problèmes tout aussi rapide, et permet à l'organisation de bénéficier de l'expertise du marché local.

Toutefois, ce modèle présente un certain nombre d'inconvénients majeurs. Il ne permet pas de tirer parti de l'ensemble des achats groupe, ni d'aligner les objectifs de chaque entité sur ceux de l'organisation globale. Il en résulte généralement peu de coordination ou de partage d'informations entre les départements, les bonnes pratiques sont insuffisamment diffusées et les coûts d'approvisionnement ainsi que les performances sont variables au sein de l'organisation. En outre, les coûts d'exploitation sont souvent assez élevés dans le modèle décentralisé en raison de la duplication importante des efforts et des ressources dans les équipes achats et comptabilité fournisseurs.

Le modèle centralisé

Le modèle centralisé de gestion de la dépense, dans lequel tous les achats et le traitement des factures passent par une seule équipe centralisée, présente de nombreux avantages. Tout d'abord, contrairement au modèle décentralisé, il permet d'exploiter pleinement les capacités d'achat de l'entreprise à l'échelle du groupe et contribue à la mise en place de processus standardisés pour la recherche de fournisseurs, la gestion des demandes d'achat, des règles de validation, des processus de commande et de gestion des paiements. Les économies d'échelle inhérentes à ce modèle permettent à l'organisation d'utiliser toute la puissance d'achat, d'améliorer l'efficacité opérationnelle, le partage de connaissances et la diffusion des bonnes pratiques.

Ce modèle présente cependant des inconvénients. La connaissance individuelle des marchés locaux, les habitudes de consommation, les coutumes et les exigences réglementaires sont laissées de côté, ce qui se traduit souvent par des achats non optimisés et des problèmes opérationnels pour de nombreuses régions. Le risque de non-conformité des achats augmente lorsque les gestionnaires ne sont pas alignés avec les décisions prises en centrale, et cela impacte l'approvisionnement local, la qualité ou les temps de réponse. Le fait de centraliser les achats de certaines catégories ou typologies de produits ou de services peut en fait augmenter les coûts ou diminuer la qualité.

Le modèle transverse

De nombreux responsables achats et finance estiment que ce troisième modèle offre le meilleur des deux mondes, c'est-à-dire les avantages des modèles centralisé et décentralisé avec un minimum d'inconvénients. Dans le modèle transverse, on trouve :

- ④ **Un Centre d'Excellence Achat** qui se concentre sur la stratégie d'achat de l'entreprise, les achats stratégiques et les bonnes pratiques en matière d'approvisionnement, de gestion des fournisseurs et de gestion des contrats, tout en laissant une grande partie de l'opérationnel aux différents sites.
- ④ **La direction financière de l'entreprise** qui se concentre sur la mise en place de règles d'approbation cohérentes, le traitement efficace des factures et la mise en place de rapports standardisés.
- ④ **Les équipes comptables et achats** qui travaillent ensemble pour permettre aux collaborateurs d'acheter les biens et services dont ils ont besoin de manière efficace et conforme aux politiques internes, en utilisant la bonne répartition entre fournisseurs locaux et centralisés. Ils travaillent également ensemble pour coordonner l'engagement et mesurer la performance fournisseurs au niveau achats et comptable.

Le modèle transverse est généralement construit autour d'équipes interfonctionnelles représentatives des différentes régions et activités clés. Cela permet de créer des processus d'approvisionnement flexibles et des stratégies de produits de base qui peuvent être adaptés au niveau local, si nécessaire, pour respecter les réglementations locales ou bénéficier des spécificités locales. Les achats stratégiques se prêtent bien à un approvisionnement centralisé, tandis que les catégories qui ne peuvent être gérées de manière centralisée peuvent être suivies au niveau local.

Les gains de productivité et les baisses de coûts sont multiples. Par exemple, une gestion centralisée et standardisée des processus P2P permet au groupe d'accélérer la dématérialisation des factures et de faciliter le rapprochement automatique, voire de passer par un centre de services partagés si besoin. L'organisation conserve sa capacité à réagir rapidement en cas de changement dans l'offre ou la demande, ou dans la gestion de sa trésorerie. Les bonnes pratiques peuvent être facilement partagées à l'échelle du groupe, les achats dissidents sont considérablement réduits et les performances sont maintenues.

De nombreuses études ont montré que les organisations qui pilotent la dépense de manière centralisée sont nettement plus performantes que les autres, tant en termes de gestion des achats que de réduction des coûts d'approvisionnement. Dans les organisations transverses le volume de dépenses sous contrôle est au minimum deux fois plus important que celui des organisations décentralisées et près de 20 % supérieur aux organisations centralisées. En outre, les entreprises avec une organisation des achats transverse réalisent 5 à 20 % d'économies pour chaque euro de dépenses passé sous contrôle.

Mettre en place le modèle transverse

De nombreuses organisations souhaitent appliquer le modèle transverse, pourtant la majorité d'entre elles, suivent encore l'un des autres modèles - très souvent le modèle décentralisé. Et la vôtre ?

Le modèle d'organisation en place est souvent lié aux fusions, acquisitions et restructurations qui ont eu lieu au cours des périodes précédentes.

Compte tenu des avantages du modèle transverse, vous envisagez sans doute de vous orienter dans cette direction, à un rythme adapté à votre structure et en veillant au ROI à chaque étape. Quelle que soit la structure de l'entreprise, le passage à une gestion efficace de la dépense peut s'avérer complexe, d'autant plus pour une organisation multisite et multi-secteurs.

Gérer efficacement la dépense dans une entreprise multisite ou multi-secteurs nécessite de se poser les bonnes questions.

Les éléments-clés du succès

Le déroulement et le séquençage varieront en fonction des organisations. Mais une bonne approche consiste à :

- ① Analyser la situation actuelle en cartographiant la base de fournisseurs et la structure des dépenses dans l'organisation, ainsi qu'en identifiant vos ressources internes.
- ② Harmoniser les politiques d'entreprise et procédures internes en posant les bases d'un processus Purchase-to-Pay dans chaque entité.
- ③ Consolider les achats en instaurant des fonctions transversales pour coordonner et standardiser le sourcing, la gestion des fournisseurs et la gestion des contrats.
- ④ Automatiser les tâches récurrentes de comptabilité fournisseurs grâce à une gestion commune ou centralisée des factures et de la trésorerie, en dématérialisant dès aujourd'hui les factures fournisseurs pour faciliter le rapprochement automatique.

Les défis

En plus des questions que toute organisation doit se poser lorsqu'elle met en place un pilotage précis de la dépense à l'échelle du groupe, les structures multisites et multi-secteurs doivent relever un certain nombre de défis supplémentaires.

Ainsi, vous rencontrerez sans doute l'une ou plusieurs des problématiques suivantes :

- ⦿ Des structures comptables différentes (par exemple, les plans comptables).
- ⦿ Des systèmes d'information différents (par exemple, différents ERP ou outils de gestion financière).
- ⦿ Des différences de taille (et donc d'échelle opérationnelle) dans les différents sites.
- ⦿ Des cultures différentes en fonction de l'historique, du management ou du marché.
- ⦿ Des activités qui s'étendent sur plusieurs fuseaux horaires.
- ⦿ Un risque de changements organisationnels (par exemple, acquisitions, fusions et restructurations).
- ⦿ Une gestion du changement complexe (par exemple, il est pratiquement impossible d'effectuer un changement de système à l'échelle de tout un groupe en une seule fois).

Si vous avez des activités dans plusieurs pays, vous devez faire face à des défis supplémentaires, notamment :

- ⦿ Les différentes langues utilisées par les employés dans différents territoires.
- ⦿ Les devises pour les transactions commerciales tout en gardant la possibilité de consolider les informations financières.
- ⦿ La taxation et les exigences réglementaires locales.

Pour la gestion des achats, vous pouvez être confronté à un certain nombre de défis spécifiques, notamment :

- ⦿ Différents niveaux de maturité d'une entité à l'autre et des approches d'achats variées (par exemple, achats centralisés ou achats directs par les employés).
- ⦿ Différents standards de classification des dépenses (par exemple, UNSPSC, eCl@ss, SIC, NAICS, NIGP et autres standards propres à une industrie ou à une entreprise).
- ⦿ Des bases de fournisseurs distinctes, ce qui peut générer :
 - Des achats de biens et services similaires répartis sur une multitude de fournisseurs.
 - Des approvisionnements auprès des mêmes fournisseurs, sans consolidation des volumes.
- ⦿ Certaines catégories de dépenses se prêtent à une gestion centralisée des achats et des fournisseurs, d'autres sont mieux gérées localement.

Les attentes en matière de solution

Pour gérer correctement les achats et plus globalement la dépense dans une entreprise multisite ou multi-secteurs, la solution doit répondre à certaines exigences...

Les besoins essentiels pour toute organisation multisite ou multi-secteurs :

- ① Une solution complète et modulaire qui va répondre aux enjeux des achats et de la finance en couvrant tout le processus de la dépense : sourcing, gestion des fournisseurs et des contrats, gestion des contenus et des demandes d'achat et paiements fournisseurs, quelle que soit la typologie d'achats.
- ① Une conception flexible et qui tient compte des différences de process entre les départements tout en maintenant un cadre commun.
- ① Une solution en ligne avec un accès facile et sans frais supplémentaires pour les collaborateurs répartis sur différents sites.
- ① Une intégration facile avec les outils financiers et opérationnels pour harmoniser la gestion de la dépense à travers le groupe, y compris pour les acquisitions futures.

Les besoins supplémentaires pour les organisations multinationales :

- ① Une solution multilingue : pouvoir adapter l'interface utilisateur à la langue d'usage pour chaque site et chaque utilisateur.
- ① La gestion du multidevise – pouvoir gérer les transactions fournisseurs dans un nombre illimité de devises, tout en sélectionnant une devise de référence pour les différents sites ou départements.
- ① La gestion des différentes fiscalités – pouvoir calculer et appliquer automatiquement les bons taux (taxes commerciales, TVA, etc.) en fonction du lieu et d'autres facteurs.
- ① Suivre et s'adapter aux évolutions réglementaires.

Vous devez tenir compte de ces éléments lors du choix de votre solution de gestion de la dépense.

Quelle que soit votre situation de départ, assurez-vous de disposer de ces capacités, pour vous permettre d'établir une structure commune pour un pilotage de la dépense qui soit à la fois complet et durable.

Proactis Spend Management

La solution Proactis répond à toutes ces exigences. Elle a été conçue dès le départ pour accompagner les entreprises multisites et multi-secteurs, ou qui gèrent des activités dans plusieurs pays.

La solution Proactis apporte le support, la structure et la flexibilité nécessaires à ce type d'organisations. Elle offre une plateforme idéale pour toute organisation souhaitant mettre en place ou optimiser une approche globalisée de la gestion des achats.

Proactis apporte aux organisations multisites, multi-secteurs et multinationales les outils nécessaires pour :

- ④ Couvrir tous les aspects de la gestion de la dépense.
- ④ Standardiser les politiques internes et les processus d'achat et de paiement.
- ④ Tirer le meilleur parti des volumes d'achat.
- ④ Améliorer la productivité.
- ④ Déployer mondialement.
- ④ S'adapter aux changements organisationnels.

Couvrez tous les aspects du pilotage de la dépense

Notre solution couvre à la fois les fonctions stratégiques des achats, comme la recherche de fournisseurs, la gestion des contrats, la gestion des catalogues et la gestion des fournisseurs, ainsi que le processus complet Procure-to-Pay : la demande d'achat, les procédures de validation, le passage des commandes en ligne de tous types de biens et de services, la réception et le traitement des factures jusqu'au bon à payer. C'est une solution bout-en-bout et modulaire qui vous permet de commencer où vous voulez et de déployer progressivement. Elle couvre tous les types de dépenses non salariales, des matières premières aux fournitures de bureau, en passant par les notes de frais, les contrats de service complexes et les achats de biens d'équipement.

La solution Proactis peut être déployée dans l'ensemble du groupe au sein de structures diverses, et intègre les fonctionnalités multisites, multi-langues et multidevises requises par de tels environnements. Elle s'intègre en outre à vos systèmes financiers et opérationnels déjà en place.

Standardisez les politiques internes et les processus Procure-to-Pay

Nous savons qu'harmoniser les politiques et procédures internes dans des entités diverses peut s'avérer difficile. Dans de nombreux cas, le processus de normalisation doit se faire par étape, au fil du temps.

Avec la solution Purchase-to-Pay de Proactis, vous pouvez gérer un nombre illimité d'entités, chacune ayant potentiellement ses propres règles de gestion. Chaque entité peut avoir un plan comptable différent et s'interfacer avec différents systèmes si nécessaire. Mais comme toutes les entités utilisent le même cadre général, vous pouvez facilement établir un modèle standard que vous utiliserez comme base pour configurer chaque entité, en effectuant les ajustements nécessaires au fur et à mesure. Le modèle peut inclure des règles et des workflows de validation pour l'ensemble du processus Purchase-to-Pay, depuis la demande d'achat et son approbation jusqu'au rapprochement des factures et l'autorisation de paiement.

Dans les organisations particulièrement diversifiées, il faut parfois commencer par configurer chaque unité en reprenant ses procédures actuelles, puis, une fois le cadre en place, entamer un processus de standardisation des règles de validation et de vérification, sur la base des bonnes pratiques établies.

En tout état de cause, la combinaison d'un cadre global et d'une flexibilité locale constitue une approche pragmatique pour une gestion centralisée des politiques et procédures d'entreprise, tout en offrant la souplesse nécessaire au quotidien.

Tirez parti de vos volumes d'achat

Pour exploiter pleinement vos volumes d'achat, vous devez d'abord avoir de la visibilité sur les fournisseurs et des modèles de dépenses à l'échelle du groupe. Nos consultants vous accompagnent dans ce processus. Beaucoup d'entreprises mettent ensuite en place des équipes transversales chargées de gérer le sourcing et la gestion des fournisseurs pour certaines catégories d'achats à l'échelle du groupe.

Lorsqu'il est possible de disposer d'un plus grand pouvoir d'achat en consolidant les dépenses du groupe auprès de fournisseurs communs, Proactis aide les acheteurs à coordonner les fonctions de sourcing, de gestion des fournisseurs, de gestion des contrats et de gestion des catalogues, indépendamment de l'endroit où elles se trouvent. Les contrats et les catalogues peuvent être gérés de manière centralisée par les équipes transversales et mis à la disposition de chaque entité pour être utilisés pour les achats au quotidien. Les dépenses réelles peuvent facilement être consolidées pour obtenir une vue d'ensemble.

Même pour les catégories d'achat gérées localement, Proactis vous aide à établir des processus standard de sourcing et de gestion des fournisseurs applicables à l'échelle de l'organisation. Tous les sites et toutes les entités du groupe utilisent le même outil, ce qui permet de mettre en place des règles de validation communes pour les différents événements de sourcing. Les bonnes pratiques peuvent facilement être partagées et adoptées quand tout le monde utilise le même outil.

Améliorez la productivité

En plus de vous aider à mieux contrôler les achats au quotidien et à mieux exploiter le volume d'achat de votre organisation, Proactis vous aide à améliorer l'efficacité opérationnelle de vos processus internes.

Les deux domaines en particulier où Proactis peut vous permettre de réduire considérablement les coûts opérationnels et d'atténuer les risques sont les suivants :

- 🕒 **L'engagement fournisseurs** – Proactis vous aide à fluidifier les échanges avec les fournisseurs, depuis la phase d'identification, la qualification et l'adoption jusqu'à la mise à jour en libre-service des profils et des catalogues, en passant par la gestion des flux et des documents électroniques.

Avec le Business Network de Proactis, vous pouvez centraliser toutes les informations fournisseurs dans un répertoire et établir un point d'entrée unique pour la communication avec les fournisseurs. Proactis vous permet de standardiser la gestion électronique des échanges selon un format adapté aux petits et grands fournisseurs.

- 🕒 **Le traitement des factures** – Proactis offre des fonctionnalités avancées pour la saisie automatique des données de factures, la validation et l'imputation comptable, le rapprochement commandes-factures et l'automatisation des validations de paiement, les règles de validation pour la résolution des litiges et la vérification en libre-service par les fournisseurs du statut de leurs factures.

Que vous choisissiez de mettre en place un service partagé pour centraliser le traitement des factures ou que vous conserviez la gestion des factures au niveau de chaque entité, Proactis vous apporte les outils nécessaires pour réduire les ressources nécessaires pour la gestion comptable et automatiser les tâches récurrentes. Et ce, tout en garantissant le paiement, la gestion de la trésorerie et la satisfaction des fournisseurs.

Ainsi, vous pouvez considérablement optimiser votre processus d'approvisionnement et réduire sensiblement la charge administrative.

Déployez mondialement

Pour déployer un cadre global de gestion des achats, vous devez aussi pouvoir localiser un certain nombre d'éléments.

- 🕒 **La gestion multidevise** vous permet d'établir une devise de référence pour chaque entité et d'effectuer des transactions dans d'autres devises avec des taux de conversion à jour.
- 🕒 **Le support multilingue** permet d'améliorer l'expérience de l'utilisateur en fonction de son organisation et de son profil d'utilisateur.
- 🕒 **L'assistance fiscale** prend en charge les calculs de TVA, taxes commerciales, etc.

Adaptez-vous aux changements organisationnels

Une solution adaptée aux problématiques des organisations multisites et multi-secteurs doit aussi pouvoir s'adapter aux changements structurels d'organisation. De nouveaux sites ou de nouvelles entités doivent pouvoir être facilement intégrés. On pourra agir de la même façon lors de restructurations.

La solution doit aussi pouvoir s'adapter à des modifications apportées à vos systèmes financiers et opérationnels. Comme les solutions Proactis ont été conçues pour s'intégrer facilement aux différents systèmes d'entreprise, elles peuvent s'interfacer avec tous les systèmes ERP et de gestion comptable que vous avez en place, ainsi qu'aux autres systèmes d'information qui pourraient venir s'ajouter.

La gestion multisite de Proactis vous permet de gérer :

- 🕒 Acquisitions, fusions et cessions d'entreprise au sein du groupe.
- 🕒 Les restructurations.
- 🕒 Les changements de systèmes financiers et opérationnels au niveau de l'entreprise ou d'une entité.

Résumé

Quels que soit la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise, la mise en place d'un pilotage efficace de la dépense est un processus long. Les organisations complexes réparties sur plusieurs territoires ou qui couvrent plusieurs secteurs d'activité ont besoin pour cela de solutions suffisamment souples pour aider les services achats et finance à "lancer la machine", pour s'améliorer progressivement et répondre efficacement aux changements au fil du temps.

Proactis vous offre cette flexibilité. Par sa couverture fonctionnelle, l'étendue et l'évolutivité de la solution, vous disposez des outils dont vous avez besoin pour mettre en place une approche réellement efficace de la gestion des achats et du pilotage de la dépense sur un modèle transverse.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur proactis.com/fr