LA DIGITALISATION DES ACHATS

Enjeux, bonnes pratiques et référentiel des solutions

acxias
L'EXPERT E-ACHATS

PRÉFACE

À l'aune d'une crise économique mondiale tenace, de la mondialisation des échanges interentreprises et de la transformation digitale des organisations, la proposition de valeur des Directions Achats a profondément évolué.

Après avoir longtemps été considérés comme l'âme grise des Directeurs Généraux (c'est-à-dire voués à exécuter les basses besognes envers des fournisseurs méfiants) ils sont progressivement devenus leurs éminences grises.

Au sein des Comex, ils sont un moteur stratégique pour les aspects co-développement, innovation ouverte, modernisation des relations avec les fournisseurs au sein d'écosystèmes et de filières durables, digitalisation des achats, anticipation des changements de modèles économiques…

Pour cela, de nouveaux talents sont nécessaires, mais également de nouveaux outils : les systèmes d'informations Achats de demain.

On y retrouvera les fonctions classiques de spend management, de sourcing, de pilotage des appels d'offres ou encore de procure to pay. Mais pour bien accompagner les enjeux achats de demain, ils devront démultiplier leurs solutions et leur force de frappe.

Sur le sourcing, par exemple, il faudra désormais se doter de véritables plateformes de détection de talents. Les acheteurs sont tournés vers l'innovation, mais les meilleurs fournisseurs iront vers les plus performants d'entre eux.

En interne, les futurs SI Achats devront se positionner en « décloisonneurs » des organisations, afin de faciliter un collaboratif aussi complexe que nécessaire entre les fonctions clefs de l'entreprise qui s'inscrivent dans le process Achats : ingénierie, marketing, production, finances et bien entendu les acheteurs eux-mêmes.

Les acheteurs sont également de plus en plus attendus sur le pilotage de la relation fournisseurs et notamment la gestion du risque. Là aussi, le SI est un allié indis-

AVANT-PROPOS

« Nous vivons une époque formidable… pour les acheteurs »! C'est en ces termes que nous débutions en juin 2013 la conférence de lancement de notre précédent ouvrage : « Le livre blanc de l'e-acheteur ».

Depuis lors, cet ouvrage a été remis plus de 1 millier de fois à titre gracieux aux directeurs achats et à leurs équipes qui nous ont sollicités à cette fin ou dans le cadre de leur projet. Nous sommes fiers de pouvoir ainsi contribuer, à notre échelle (« la part du colibri »), à la diffusion de connaissances et de bonnes pratiques achats en synergie avec l'optimisation des systèmes d'information achats, supply chain-approvisionnement et finances.

Mais quel chemin parcouru ces dernières années ! Les NTIC (« *Nouvelles* Technologies de l'Information et de la Communication ») du début des années 2000 nous semblent préhistoriques, transcendées par une « Nouvelle Révolution Digitale » portée par l'omniprésence des « devices » (appareils électroniques) ET des réseaux de données haut-débit sur lesquels ils se connectent.

Cette capacité de mettre en corrélation, en temps réel, des besoins et des ressources-offres décentralisées et décloisonnées, où et quelles qu'elles soient, modifie en profondeur et rapidement les fondements de nombreux métiers et secteurs : les médias, l'hôtellerie, le transport de personnes et de biens, et demain… la finance (blockchains), la réalisation d'objets personnalisés (imprimantes 3D), la production et l'échange d'énergie, la santé, l'alimentation… cette vague va être amplifiée très rapidement par les objets connectés (IOT Internet of Things) et certainement par la propagation d'un nouveau modèle de travail et de collaboration employeurs ⟷ employés.

En prise avec les métiers de l'entreprise d'une part, et les marchés de produits et de services d'autre part, **les acheteurs peuvent et doivent jouer un rôle essentiel dans cette transformation digitale de leur organisation,** en anticipant les évolutions du marché

LA DIGITALISATION DES ACHATS

Enjeux, bonnes pratiques et référentiel des solutions

Acxias l'expert e-achats

Ce document est protégé par les droits d'auteurs. Son contenu est la propriété de la société Acxias. Il peut être reproduit en partie sous forme d'extraits courts à la condition expresse de citer Acxias comme auteur et d'indiquer l'adresse www.acxias.com.
Pour toute information complémentaire, merci de contacter Acxias à l'adresse info@acxias.com
Editeur : Acxias, 41 rue de la Chaussée d'Antin - 75009 PARIS
ISBN 978-2-9558070-0-2

SOMMAIRE

Préface 03
Avant-propos 05
Avertissement 07

Les enjeux des achats

L'état des lieux 11
L'évolution de la fonction achats 11
La direction des achats 12
L'acheteur 13
Les nouveaux enjeux 14
Les réponses 20

La contribution des outils

Le périmètre fonctionnel de l'e-achat 31
Le processus source-to-contract 33
Le processus procure-to-pay 36
Le pilotage des achats 39
La gestion de la relation fournisseurs 41

Le marché des solutions e-achats

Les tendances générales 45
Les acteurs en présence 52
Les évolutions fonctionnelles 57
Tableaux fonctionnels :
Couverture e-Achat 64
Couverture e-Procurement et Supply Chain Management 66
Couverture Solutions finances 68
Couverture Business networks/Hubs .. 70

Le Baromètre Acxias des solutions e-achats • Edition 2015-2016

Présentation 73
Résultats 74
La nature du projet 74
Les objectifs du projet 75
Le choix de la solution 76
Le budget et les délais 77
L'évaluation des éditeurs 78
L'évaluation des solutions 83
Le bilan 85
Méthodologie 86
Les évaluations des éditeurs et de leur solution 89

L'annuaire des éditeurs

Les éditeurs partenaires 124
Annuaire général 168

Remerciements 173
A propos d'Acxias 175

Extraits - Pour plus d'information : info@acxias.com

LES ENJEUX DES ACHATS

L'ÉTAT DES LIEUX

En trois décennies, la fonction achats s'est structurée et professionnalisée pour répondre aux nouveaux enjeux principalement liés à la mondialisation des échanges et à la multiplication des acteurs. Maîtrise des consommations, sécurisation des ressources, contrôle des coûts, innovation, etc. : tous ces défis, renforcés par un contexte de crise devenu chronique, placent les équipes achats en première ligne des agents d'efficacité et de compétitivité de l'entreprise. Et leur confèrent un rôle déterminant dans son fonctionnement et sa quête de performance, avec pour conséquence une montée en puissance de la fonction dans l'organisation. Pour atteindre ce niveau, une lente évolution a dû s'opérer.

1 L'évolution de la fonction achats

Longtemps, la fonction achats a été perçue comme une activité essentiellement administrative, consistant pour une large part à passer les commandes aux fournisseurs et à négocier avec peu de discernement, avec pour principale motivation d'abaisser au maximum les prix. Bien que les plans d'économie restent encore parmi les premières missions de la fonction, les équipes achats prennent désormais en compte une approche plus globale de la valeur ajoutée des produits et des services, selon une logique de coût total : de l'acquisition au renouvellement, en tenant compte des risques, des aléas d'utilisation, des problèmes de qualité, des enjeux de recyclage, des objectifs de l'organisation en termes de responsabilité sociétale et environnementale, etc.

De même, le travail d'acheteur a parfois été considéré comme une fonction nécessitant peu de compétences particulières et de qualification. Le nombre croissant de formations spécialisées au niveau master et le profil tou-

« Les acheteurs sont souvent perçus comme les « méchants » par les clients internes, ceux qui les empêchent de travailler et leur enlèvent de l'autonomie et du pouvoir. Une impression encore plus forte lorsqu'il s'agit de catégories jugées non stratégiques du fait de leur faible poids dans le montant d'achats global »

Luis Bittencourt,
acheteur global (sidérurgie)

LA CONTRIBUTION DES OUTILS

L'APPORT DES OUTILS

Pour répondre aux enjeux des achats et accompagner la professionnalisation de la fonction, la mise en place de processus et d'outils adaptés, performants et accessibles est devenue indispensable. Collecte et analyse des besoins, étude et évaluation des marchés, identification et qualification des fournisseurs, négociations, contractualisations, suivi d'exécution, dématérialisation et automatisation de la chaîne d'approvisionnement, et de la comptabilité fournisseurs, mesure de performance, etc. : à tous les stades de la chaîne de traitement, l'information constitue en effet la matière première de la fonction. L'e-achat, c'est-à-dire l'utilisation des technologies de l'information pour automatiser l'ensemble des processus achats et approvisionnement, constitue ainsi un levier clé pour la professionnalisation de la fonction et son intégration au sein de l'entreprise.

1 Le périmètre fonctionnel de l'e-achat

De façon classique et simplifiée, le système d'information achats se compose de quatre couches principales couvrant, d'une part les processus opérationnels « source-to-contract » (sourcing) et « procure-to-pay » (P2P, flux transactionnels), d'autre part les différents volets de pilotage de la fonction et de gestion de la relation fournisseurs, basés sur des outils de Business Intelligence (décisionnel), voire de plus en plus de type Big data.

S'y ajoutent les couches techniques, propres aux aspects informatiques (connecteurs, gestion des échanges, etc.) ou dédiées à l'administration de l'outil (configuration de l'organisation, gestion des droits, construction des workflows, etc.).

« L'information constitue la matière première des achats. La performance des achats est dès lors directement dépendante de la performance des systèmes d'information, de leur niveau de maturité, de la couverture qu'ils assurent des processus métiers définis sur base des bonnes pratiques, et de la qualité des données qui les irriguent »

Bertrand Gabriel,
directeur d'Acxias

« Les trois piliers de la mutation du métier d'acheteur sont les compétences individuelles, les compétences collectives et les outils de pilotage de la performance, qui doivent tous rester en cohérence. Les outils e-achats supposent une montée des compétences de chacun et de l'ensemble de l'organisation »

Hugues Poissonnier,
professeur associé à Grenoble École de Management et directeur de recherche à l'Irima

LE MARCHÉ DES SOLUTIONS E-ACHATS

LES TENDANCES GÉNÉRALES

1 L'état du marché

Estimé entre 6 et 7 milliards de dollars en 2015 par les grands cabinets d'études et d'analyse (Forrester Research, Gartner, IDC, etc.), le marché mondial des solutions e-achats connaît une croissance régulière depuis une vingtaine d'années. Malgré un trou d'air pendant les années 2009 et 2010 lié à la crise, puis un nouveau ralentissement en 2012-2013, les projets d'informatisation et de digitalisation de la fonction achats continuent de se multiplier : toujours dans les grands groupes, pour renouveler ou compléter les systèmes en place, mais aussi dans les entreprises intermédiaires et les organismes du secteur public, à leur tour en quête de meilleures performances. « Qu'il s'agisse d'optimisations de systèmes existants ou de nouvelles installations, cette dynamique s'inscrit dans une montée en maturité globale de la fonction achats », estime Bertrand Gabriel, directeur d'Acxias.

Les innovations technologiques tirées par les usages d'Internet ont joué un rôle de catalyseur

La maturité des offres SaaS/Cloud ouvre aussi désormais de nouvelles possibilités aux entreprises qui ont informatisé très tôt leur processus achat. Plus globalement, les innovations technologiques tirées par les usages d'Internet ont joué un rôle de catalyseur important des projets, ainsi que l'extension continue du périmètre d'action des achats, en liaison avec un nombre croissant d'interlocuteurs internes et externes. Depuis quelques mois enfin, sous l'effet de la digitalisation galopante des organisations en réaction aux nouveaux acteurs d'intermédiation numérique, les directions des achats sont amenées à adapter leurs pratiques et à tirer parti des nouveaux outils numériques pour gagner encore en efficacité.

2 Les évolutions récentes du marché

Le marché de l'e-achat s'est historiquement segmenté suivant la couverture des processus amont d'une part (analyse des dépenses, e-sourcing, gestion de la relation fournisseurs, des contrats, de la performance, etc.), regroupant les outils pour les acheteurs, et aval d'autre part (e-procurement, gestion transactionnelle, traitements des factures, paiement,

LE BAROMÈTRE ACXIAS DES SOLUTIONS E-ACHATS ÉDITION 2015-2016

PRÉSENTATION

Désormais matures, les directions achats ont accéléré la digitalisation de leur processus métiers, avec des objectifs d'économie, de simplification et de mise sous contrôle des dépenses. En structurant les processus et en automatisant les tâches, les outils permettent aux acheteurs de se professionnaliser, de gagner en performance et de créer davantage de valeur ajoutée. Mais les systèmes déployés n'apportent pas toujours le niveau de satisfaction attendu, notamment du fait de certains manquements de la solution choisie et/ou de son éditeur, et alors que les projets s'avèrent souvent plus complexes que prévus.

Pour mesurer les écarts, Acxias a donc renouvelé, mi-2015, son Baromètre des solutions e-achats et e-procurement, à travers un questionnaire proposé en ligne aux entreprises utilisatrices. Les notes, sur une échelle de 1 (très mauvais) à 5 (très bon), portent sur 26 critères permettant d'évaluer la performance des éditeurs lors des trois principales phases du projet, et de leur solution (détails de la Méthodologie, page 86-88).

Plus de 70 réponses ont été reçues, émanant d'une soixantaine d'entreprises.

Au final, l'analyse a porté sur quinze acteurs du marché, parmi lesquels Ariba (groupe SAP), B-pack, BravoSolution, Capgemini-IBX, Coupa, IBM-Emptoris, Ivalua, Perfect Commerce, SAP (hors Ariba) et SynerTrade représentant approximativement 70 % à 80 % du marché.

Dans l'ensemble, les projets e-achats se révèlent d'un bon niveau, en ligne avec les chantiers informatiques habituellement menés par les entreprises.

L'évaluation des éditeurs fait néanmoins apparaître un certain nombre de faiblesses lors du déploiement, mais aussi lors des phases amont et aval. Principaux reproches : le manque d'écoute et de flexibilité, qui se traduisent en amont par une incompréhension du besoin et une réponse pas toujours totalement adaptée. Le support, et plus généralement l'accompagnement dans la durée, sont aussi parfois sources de déception.

Les entreprises seraient-elles devenues plus exigeantes, ou les éditeurs moins attentifs aux attentes de leurs clients ? Quoi qu'il en soit, la dérive s'accentue depuis la précédente édition du Baromètre (2012-2013) et la confiance envers certains éditeurs et leurs solutions s'effrite.

© Acxias

ÉDITEUR/SOLUTION #1

Axes de performance

- Connaissance de la solution et niveau de technicité des intervenants (P)
- Connaissance et présentation de la solution (AP)
- Respect des engagements sur la qualité de service (PP)
- Respect des engagements sur les délais (P)
- Transparence et clarté des conditions tarifaires (AP)

Axes de progrès

- Flexibilité pour répondre à de nouvelles demandes (PP)
- Réactivité pour résoudre des problèmes imprévus (P)
- Support (maintenance, assistance, etc.) (PP)
- Accompagnement général en mode projet (P)
- Management du projet (planning, rôles…) (AP)

AP, phase d'Avant-Projet / P, phase Projet / PP, phase Post Projet

« Ergonomie non conviviale, qui gêne l'appropriation par les utilisateurs. En revanche, bonne hotline »

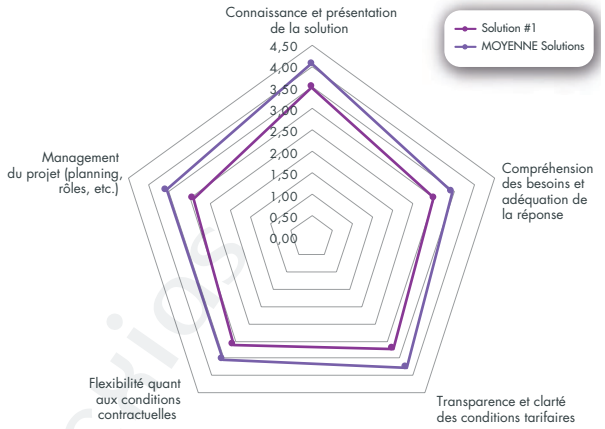
Responsable SI achats, groupe de télécom

« Conditions générales d'utilisation compliquées. Par ailleurs, il est difficile de faire évoluer la solution, la roadmap : réponse souvent négative »

Responsable SI achats, groupe d'assurances

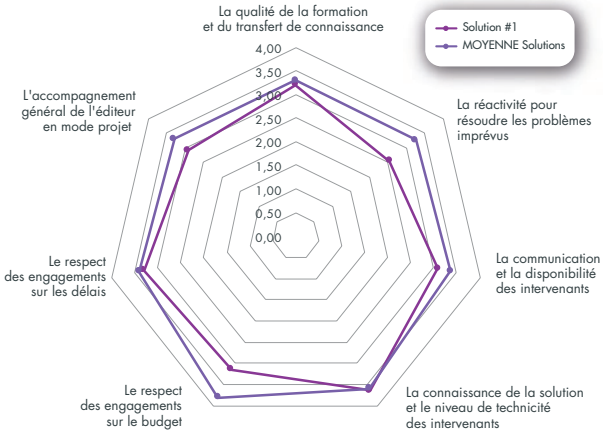
Évaluation Éditeur Avant-projet

Solution #1



Évaluation Éditeur Projet

Solution #1



Synthèse de l'évaluation

Si elles sont souvent proches de la moyenne, les notes recueillies par l'éditeur et la solution dans le Baromètre 2015-2016 sont en recul par rapport à l'édition 2012. Vis-à-vis de ses concurrents, l'éditeur présenterait surtout des faiblesses en phase post projet, notamment en termes de flexibilité. En phase projet, si des problèmes de réactivité sont évoqués, la compétence des intervenants et le transfert de connaissance sont appréciés. Le respect des engagements sur les délais aussi. Seule l'évaluation du respect des engagements de service dépasse la moyenne. En ce qui concerne la solution, les notes se situent en-dessous de la moyenne sur l'ensemble des critères. Mais elles révèlent que des efforts ont été faits en termes d'ergonomie. Il semble aussi que l'éditeur est en phase d'accélération sur le plan fonctionnel et dans l'accompagnement des clients.

Points forts de la solution

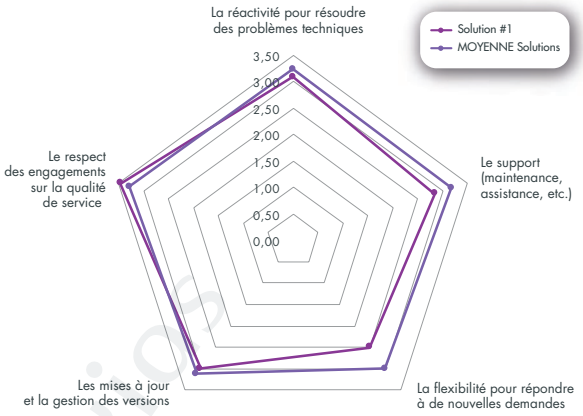
Couverture internationale, gestion de la sécurité, ergonomie.

Points faibles de la solution

Facilité de paramétrage et de personnalisation, documentation, facilité d'interfaçage.

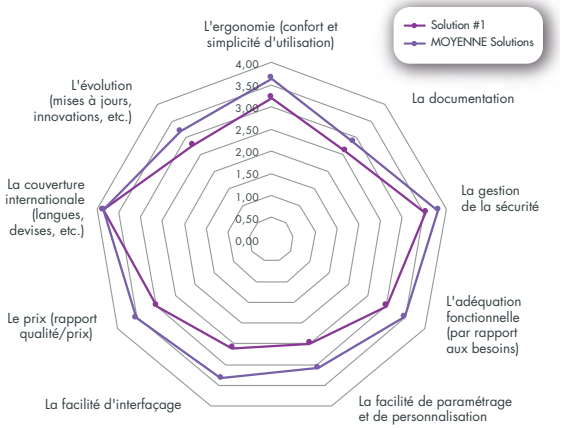
Évaluation Éditeur Post-projet

Solution #1



Évaluation Solution

Solution #1



© Acxias

L'ANNUAIRE DES ÉDITEURS

© Acxias

PRÉSENTATION

L'annuaire des éditeurs recense les principaux acteurs présents sur le marché français de l'e-achat, qu'il s'agisse de sociétés hexagonales ou étrangères disposant d'une entité locale : filiale ou établissement (bureau commercial, structure de distribution, centre d'intégration ou de support, etc.) employant au moins un salarié.

L'annuaire s'articule en deux parties. La première est consacrée aux **vingt-et-un éditeurs partenaires** de l'ouvrage : chacun y est présenté sur une double-page, en particulier à travers une fiche signalétique détaillant son profil, ses spécificités et le positionnement de son offre. La seconde partie de l'annuaire dresse un classement alphabétique d'une **soixantaine d'acteurs** identifiés par Acxias, sans ambition d'exhaustivité. De nombreux éditeurs opérant sur des segments périphériques à la gestion des achats n'ont pas été intégrés, ni ceux adressant le marché français par l'intermédiaire de partenaires locaux. Leur évolution stratégique (couverture fonctionnelle, présence géographique, cibles de clientèle, etc.), couplée à celle des modèles économiques de fourniture des solutions, nécessitera une mise à jour régulière.

A PROPOS D'ACXIAS

Acxias est un cabinet de conseil spécialisé dans **la digitalisation des achats, des approvisionnements et de la comptabilité fournisseurs.**

Acxias optimise les organisations, les processus et les systèmes d'information dans ces domaines, notamment pour améliorer la performance achat et comptable, identifier et capturer de nouvelles économies, améliorer l'efficience et la productivité des équipes, mettre les dépenses sous contrôle de bout en bout, assurer la conformité contractuelle et réglementaire de l'organisation et de ses fournisseurs.

Au service des directions achats et financières, **Acxias** contribue au succès et à une meilleure valorisation de leurs missions.

Acxias dispose d'une expertise reconnue dans le domaine de la digitalisation des achats et de la comptabilité fournisseur, notamment pour l'optimisation des processus d'analyse des dépenses, d'e-sourcing, de gestion de la relation fournisseurs, de pilotage de la performance, d'e-procurement, de facturation électronique et de paiement.

Acxias, c'est l'excellence, la disponibilité et l'engagement au service des organisations les plus exigeantes, pour :

- Garantir la réussite des projets,
- Accélérer la rentabilité des investissements menés dans ce domaine,
- Concevoir, mettre en œuvre et déployer à l'échelle internationale des solutions digitales de qualité.

Intervenant auprès des plus grands groupes et des institutions publiques, **Acxias** a démontré sa capacité à accompagner de multiples projets de digitalisation des achats d'entreprises de tout secteur : automobile, aéronautique, défense, métallurgie, services, transports, agro-alimentaire, luxe, enseignement-recherche...

Contact : www.acxias.com • 01 84 17 63 31 • info@acxias.com

© Acxias 2016

Dans l'objectif de mieux valoriser la fonction achats et de contribuer à sa montée en maturité, Acxias publie cet ouvrage explicitant l'importance de la digitalisation pour la professionnalisation du métier d'acheteur et pour relever les défis auxquels les acheteurs sont aujourd'hui confrontés. Dans une économie mondialisée et un contexte de crise chronique, la fonction est aujourd'hui placée en première ligne des agents de transformation et de compétitivité de l'entreprise. Face à ces enjeux, les directions des achats sont non seulement contraintes de faire évoluer leurs pratiques mais aussi de déployer des outils adaptés à leurs nouvelles responsabilités et aux exigences croissantes de leur organisation et de leurs clients internes.

Basé sur les témoignages d'un panel d'entreprises parmi les plus matures dans ce domaine et l'expertise des consultants du cabinet, l'ouvrage donne une vision objective des enjeux, des pratiques et des solutions. En particulier, le Baromètre de la satisfaction des utilisateurs vis-à-vis de leur solution e-achat met en exergue les forces et les faiblesses des principaux éditeurs présents sur le marché. Les entreprises peuvent notamment s'appuyer sur cette analyse lors du choix d'un outil, et ainsi améliorer le taux de réussite de leurs projets e-achats et e-procurement. Les résultats permettent également aux éditeurs d'évaluer leur positionnement sur le marché et d'identifier des pistes d'amélioration.

Grâce à la participation de nombreux acteurs présents sur le marché français, cet ouvrage dresse également un état des lieux du marché en 2015-2016 et propose un panorama détaillé des solutions les plus utilisées. Les tableaux fonctionnels des solutions digitales achats, procure to pay, facture électronique et business networks constituent une source d'information inégalée pour comparer les différentes offres et identifier les outils les plus à même de répondre aux besoins spécifiques des directions achats et financières.

Les mouvements de consolidation et l'apparition de nouveaux acteurs, ainsi que l'évolution fonctionnelle continue des solutions et des modèles, nécessiteront un travail de mise à jour. L'occasion de revenir sur les défis qui ne manqueront pas de se présenter à des acheteurs confrontés à des objectifs de performance et de compétitivité toujours plus élevés.

acxias
L'EXPERT E-ACHATS

ISBN 978-2-9558070-0-2
9 782955 807002
Prix public : 180 € TTC

Ce livre est publié par Acxias, l'expert e-achats. © 2016 Acxias