

POSITION PAPER

SYSTEMES D'INFORMATION ACHATS • SEPTEMBRE 2023

REPENSER LES SYSTÈMES D'INFORMATION ACHATS : AU-DELÀ DU PROCURE-2-PAY

Alors que les solutions Procure-2-Pay ont révolutionné le traitement des transactions d'achats, le besoin d'aller au-delà de ces systèmes et d'envisager une approche plus globale devient crucial. Notre analyse met en lumière les lacunes actuelles et propose des pistes pour une intégration améliorée avec les Opérations.



L'objectif principal des solutions d'e-procurement a été initialement, pour les directions financières, d'intégrer l'activité transactionnelle Achats dans les processus comptables (d'où le « 2P »), dans une logique de contrôle ne faisant que peu de cas des besoins des Opérations, pour qui les enjeux Achats sont avant tout de nature OTD et OQD (On Time Delivery et On Quality Delivery).

Les avantages principaux de ces applications P2P résident d'une part dans leur intégration ou interfaçage avec l'ERP, et d'autre part dans leur capacité à supporter les workflows de validation.

Cependant, nous constatons à l'expérience que, du fait de leur conception articulée autour du processus de commande d'achat (et de son paiement), et non dans une perspective de cycle de vie d'un acte d'achat, les diverses solutions du marché trouvent leurs limites dans les phases qui précèdent et suivent l'acte de commande : création et expression du besoin, puis suivi de sa satisfaction une fois la commande passée.

Ces limites sont autant de sources de frustration pour les parties prenantes au sein des Opérations :

En amont, l'intégration avec les systèmes métiers au-delà de celle avec l'ERP – ou plutôt l'absence d'intégration avec ces systèmes métiers : par exemple, un outil de gestion d'actifs produisant un plan de maintenance va créer des ordres de travaux. Dans la plupart des cas rencontrés, une telle situation va devoir se concrétiser par une re-saisie dans l'e-procurement des données de l'ordre de travaux émis par l'outil de gestion d'actifs.

En aval, dans le suivi d'exécution : la fonctionnalité de réception n'est assurée efficacement dans le P2P que dans le cas de réceptions physiques de fournitures. Toujours dans l'exemple ci-dessus, les rapports d'intervention suivant l'exécution des ordres de travaux sont presque toujours faits hors système (par les prestataires) et de façon asynchrone.

Les dirigeants de la fonction Achats, au moins dans les grandes entreprises, nourrissent l'ambition d'une fonction davantage orientée clients, ou partenaires : le concept, plus si nouveau aujourd'hui, de *business partner*, au-delà de la double mission originelle *Risks & Savings*.

Réaliser cette ambition passe par une redéfinition de leurs attentes en termes de systèmes d'information Achats, pour les réorienter (ou les compléter) vers une contribution à la performance opérationnelle du métier, reconnaissant qu'améliorer la performance passe par une amélioration préalable du service rendu, en amont puis en aval de la commande.

Pour structurer une telle approche, le recours à la classique décomposition ABC du portefeuille Achats peut faciliter la réflexion :

- la classe A est avant tout le domaine de la performance économique ;
- la classe B est avant tout constituée d'achats métier, où l'amélioration du service rendu consiste à faciliter la performance opérationnelle ;
- la classe C est le domaine où l'amélioration du service rendu consiste à faciliter la vie des utilisateurs.

En termes de SI Achats, la classification ABC se décline donc ainsi :

- La classe A : la volumétrie de ces achats, leur concentration en termes de besoin (produits/services, utilisateurs), pousse à les traiter dans l'ERP lui-même, quitte à y apporter quelques adaptations d'ergonomie liée à l'acte d'achat lui-même. Une mission récente chez un industriel de la pharmaceutique nous a conduit à cette conclusion, à l'encontre du point de vue initial de notre client qui envisageait le choix d'une solution de type P2P dédié, finalement non justifiable par un business case, alors que quelques adaptations de l'ERP pouvaient suffire, en l'occurrence la mise en place d'un cockpit Achats sur l'ERP.
- La classe C (la « long tail »), à l'opposé en termes de fragmentation des besoins (produits/services, utilisateurs), donc à l'opposé en termes de solution : une marketplace Achats pour une expérience utilisateur « à la Amazon », et une visibilité totale sur cette diversité de besoins, permettant une rationalisation de certains d'entre eux le cas échéant. L'objectif est double : expérience utilisateurs transformée pour le meilleur, et réduction du coût transactionnel, paiements compris.

- La classe B, typiquement des indirects dont les consommateurs représentent une population restreinte et spécialisée dans l'entreprise, mais avec une dépense concentrée significative, et essentielle à la réalisation de leur mission : fonctions IT & Télécoms, Facilities Management, etc. L'enjeu pour ces achats est véritablement de contribuer à leur performance opérationnelle, en s'appuyant sur leurs propres systèmes métiers – a minima en les interfaçant avec l'e-procurement – si possible en y intégrant directement une fonctionnalité de passation de commande, évidemment avec production des informations en résultant à destination d'une application de consolidation Achats, et avec asservissement des systèmes métiers au P2P sur la création de fournisseurs et la mise en place de contrats.

DEFINIR SES BESOINS DE SI ACHATS EN TERMES DE *USE CASES*

La réflexion que le top management Achats doit entreprendre dans le cadre de mise en œuvre d'un nouveau système d'information Achats est l'occasion de poser le problème en termes de *use cases*, c'est-à-dire véritablement dans une perspective utilisateurs (au-delà des acheteurs), de contribution à la performance opérationnelle du métier, même si cela peut conduire à une réponse multiple, faute d'un *one size fits all*!



POUR ALLER PLUS LOIN, CONTACTER NOS EXPERTS



Guilhem LAVABRE, Directeur Associé
guilhem.lavabre@tnpconsultants.com



Olivier HOSTEINS, Directeur Associé
olivier.hosteins@tnpconsultants.com