



Pilotez efficacement **vos Achats**

grâce au
BPM

 **Bonitasoft**

Pilotez efficacement vos achats grâce au BPM

by Patrice Orenes-Lerma, Solutions Manager, Bonitasoft

TABLE DES MATIERES

ENJEUX.....	2
1. Maitriser ses délais et son processus	2
1.1. Demandes perdues, validations en attente	2
1.2. Processus complexe, non respecté.....	2
1.3. Faciliter le rapprochement.....	2
2. Optimiser son engagement financier	3
2.1. Payer à juste temps.....	3
2.2. Ai-je payé mon fournisseur ?.....	3
2.3. Contrôler ses niveaux d'engagement.....	4
3. Maitriser sa relation fournisseur	4
3.1. Management du risque.....	4
3.2. Contrôler son catalogue.....	4
3.3. Reporting pour négociier	4
3.4. Plus qu'un fournisseur, un partenaire	4
4. Des processus au cœur de l'écosystème de l'entreprise	5
TRANSFORMATION.....	6
1. Business Process Reengineering	6
1.1. Modéliser	6
1.2. Analyser	7
1.3. Optimiser	7
2. Centres de Service Partagés.....	7
2.1. Rationalisation des processus	8
2.2. Gestion des cas particuliers.....	8
VOUS AVEZ DEJA UN ERP ? ET ALORS !.....	9
1. Gagnez en flexibilité	9
1.1. Etendez votre ERP	9
1.2. Gagnez en réactivité.....	9
2. Soyez efficace	9
2.1. Un processus pour les piloter tous.....	10
2.2. Processus clarifié, interface conviviale	10
3. Audit et sécurité	10
CONCLUSION	11

ENJEUX

1. Maitriser ses délais et son processus

1.1. Demandes perdues, validations en attente

Le processus d'achat est un **processus complexe**, impliquant de nombreux acteurs internes et externes, comprenant de nombreuses étapes de validation. Dans les structures où ce processus est majoritairement géré via formulaires papier, il est courant de voir des demandes à valider s'accumuler sur le bureau des responsables, **se perdre** dans le courrier interne, ou mettre des semaines à naviguer entre les étages avant d'atteindre le fournisseur. Processus passif, sans retour pour le demandeur, ce mode de fonctionnement entraîne frustration pour vos collaborateurs, et absence de réactivité pour votre structure. Afin d'améliorer la compétitivité de votre organisation, il est important que votre processus d'achat soit **intuitif et réactif**.

1.2. Processus complexe, non respecté

Les membres du service achat connaissent vos procédures, mais qu'en est-il des autres membres de votre entreprise ou administration ? De tradition orale, ou consignés dans un classeur de quelques dizaines de pages, vos processus achat sont obscurs pour votre organisation, si bien que vous découvrez souvent trop tard **qu'ils ne sont pas respectés**. Ce problème vous expose à un risque important, mais il crée également une frustration parmi vos utilisateurs, qui ne comprennent pas comment ils doivent procéder. Il ne s'agit pas de détailler votre métier à chaque personne souhaitant effectuer une commande, mais il faut que le processus soit suffisamment **outillé** pour qu'il soit évident pour tous qu'il s'agit de l'unique façon de procéder.

1.3. Faciliter le rapprochement

La réduction du coût structurel des directions financières passera sans nul doute par une mise à plat des processus de la chaîne achat. Afin de l'optimiser, il convient de s'attaquer tout d'abord aux **tâches coûteuses sans valeur ajoutée**. La réconciliation des factures fournisseurs avec les commandes initiales est sans nul doute l'une de celles-ci. On estime à 13.80 euros¹ le coût moyen de traitement d'une facture papier, contre 4 euros pour une facture dématérialisée.

¹ Etude Arthur D Little

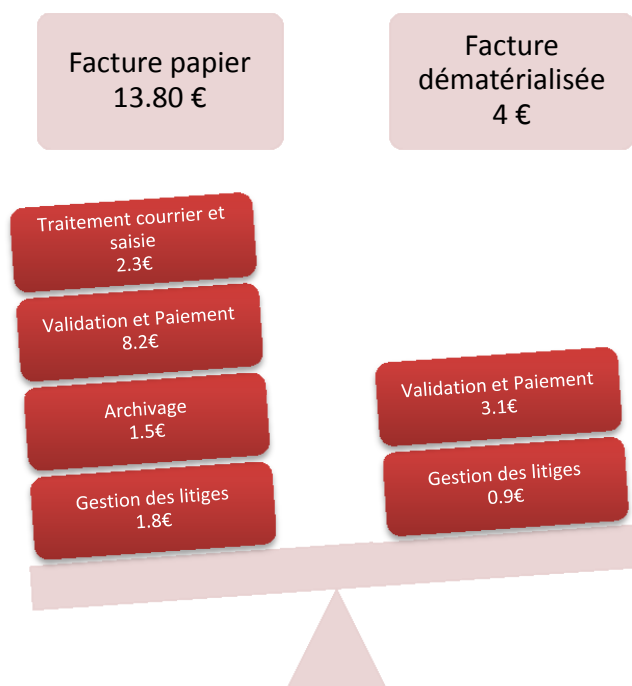


Figure 1 - Comparaison du coût de traitement d'une facture papier /dématérialisée

Au-delà du coût, cette étape est également génératrice de délai, en cas de difficulté d'identification. Dans ce cas, la recherche de la commande d'origine monopolise vos collaborateurs, sur une durée pendant laquelle votre fournisseur n'est pas payé. Cette conséquence doit aussi être pour vous un levier afin d'encourager vos fournisseurs à vous accompagner dans l'amélioration du processus de rapprochement, en apposant la référence de votre commande sur ses factures.

2. Optimiser son engagement financier

2.1. Payer à juste temps

Le processus achat est un processus clef pour l'optimisation du BFR². L'enjeu est ici de payer ses fournisseurs à juste temps, à savoir **ni trop tôt, ni trop tard**. Payer une facture dès sa réception par exemple serait une hérésie, dans la mesure où cela impacterait directement le BFR. Mais payer ses factures en retard aurait pour double conséquence de vous exposer à des pénalités et de ternir vos relations.

2.2. Ai-je payé mon fournisseur ?

Même si cela peut paraître surprenant, il arrive à des entreprises de ne pas savoir si une facture a été payée. Afin d'éviter la coûteuse erreur de payer deux fois un fournisseur, il est important de savoir à chaque étape du processus achat, pour chaque commande, l'état de celle-ci.

² Besoin en Fond de Roulement

2.3. Contrôler ses niveaux d'engagement

Au-delà du risque fournisseur, un mauvais pilotage de la fonction achat peut également amener à un engagement de la société au-delà de **ses capacités de paiement**, en l'absence de contrôle des limites d'autorisation d'engagement.

Un bon reporting et une décision dynamique du niveau de validation nécessaire à l'envoi d'un bon de commande permettent de sécuriser la situation de l'entreprise.

3. Maitriser sa relation fournisseur

3.1. Management du risque

Dans un environnement économique complexe, les acheteurs doivent maitriser une composante supplémentaire. Ainsi les **risques d'approvisionnement** liés à un fournisseur défaillants entrent en jeu, avec une nécessité d'évaluation et de rationalisation afin d'éviter toute rupture majeure dans la chaîne d'achat. Les systèmes classiques, notamment les ERP, offrent une flexibilité limitée, rendant difficile, coûteuse voire impossible l'adaptation des procédures de **validation des fournisseurs**. Pire, en l'absence de systèmes de gestion, vos collaborateurs peuvent potentiellement lancer une demande d'achat pour un fournisseur non autorisé.

3.2. Contrôler son catalogue

Afin de rationaliser vos dépenses, il est nécessaire de **limiter le catalogue** de commandes autorisées. Cela vous permettra de **négoier** efficacement sur des volumes importants, mais également **d'évaluer** la qualité d'un fournisseur sur un nombre limité de produits. Néanmoins, vous ne pourrez anticiper l'ensemble des besoins de vos collaborateurs. Votre réactivité lors de la gestion d'un ajout au catalogue sera pour eux une mesure de votre performance.

3.3. Reporting pour négocier

Les achats de production et hors production représentent couramment **plus de 50% du CA** d'une entreprise. Une réduction de leurs coûts peut rapidement avoir un **impact important sur le bénéfice** de l'entreprise. Afin d'optimiser leur compétitivité, les entreprises cherchent donc à acheter toujours au meilleurs prix, tout en rationalisant le coût interne des achats. Disposer d'un reporting efficace, complet et facilement disponible vous permettra de négocier au mieux avec vos fournisseurs

3.4. Plus qu'un fournisseur, un partenaire

La mise en place de **partenariats collaboratifs** avec les fournisseurs apparaît comme nécessaire. Ces partenariats permettent de garantir une bonne entente avec les fournisseurs clefs de l'entreprise, garantissant la pérennité de la relation, et l'optimisation des coûts par des relations facilitées.

En mettant en place un **processus d'« onboarding » fournisseur**, vous vous assurerez que vos nouveaux fournisseurs seront prêts à

4. Des processus au cœur de l'écosystème de l'entreprise

Les processus achats s'inscrivent au cœur de l'écosystème informatique des entreprises. Les enjeux de ces fonctions transverses sont bien évidemment la connectivité avec l'ensemble des systèmes de l'entreprise et des partenaires.

Vos processus d'achat font intervenir votre ERP, votre système comptable, votre système de logistique, voire vos systèmes de production ou encore vos systèmes RH. Il est important dans l'optimisation de ce processus de s'assurer de son **intégration** avec l'ensemble de ces systèmes, afin :

- de limiter voire supprimer toute double saisie
- de gagner en réactivité
- de limiter toute information erronée.

Mais votre processus achat, afin de réduire les délais entre la naissance du besoin et la réception du produit, doit également pouvoir se connecter aux systèmes proposés par vos fournisseurs ainsi que l'ensemble des intermédiaires. Vous pourrez ainsi commander directement en passant par une plateforme d'achat dématérialisé, mais également suivre directement depuis votre système d'achat la progression de votre commande et sa livraison.

TRANSFORMATION

L'amélioration des la fonction achat passe souvent par une transformation organisationnelle.

Dans ce domaine, on observe en général deux types de démarches :

- le BPR ou **Business Process Reengineering**, qui utilise les méthodologies d'optimisation de processus pour revoir le fonctionnement des fonctions achats ;
- la mise en place de **Centre de Service Partagés**, qui œuvrent à la centralisation des fonctions support (achats entre autres), afin d'optimiser les coûts et d'uniformiser les pratiques.

1. Business Process Reengineering

Le Business Process Reengineering (ou Réingénierie des Processus Métier en français) est une approche qui vise à repenser les processus métiers de l'entreprise afin de les optimiser.

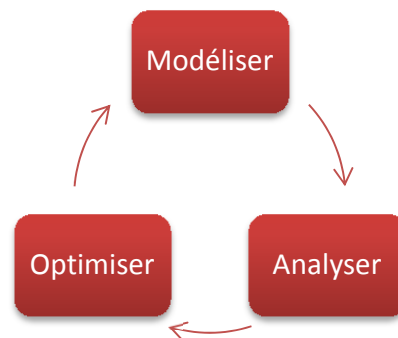


Figure 2 - Les étapes du BPR

1.1. Modéliser

Si le processus d'achat est un des fondements de l'entreprise, il est encore trop souvent mal connu en interne, peu partagé et souvent de tradition orale. L'action quotidienne de commande, de réception et de règlement, si elle peut sembler triviale, est complexe et le nombre d'acteurs intervenants nécessite une bonne vision d'ensemble pour s'assurer de son optimisation.

L'absence de formalisation et de structuration des processus achat entraîne parfois des une certaine anarchie dans les organisations. Fournisseurs non agréés, achat d'articles non validés, dépenses non budgétées, autant de risques à couvrir au sein de vos processus.

Pour cela il convient de formaliser l'ensemble des tâches au sein d'un **diagramme de type BPMN**, permettant une vision claire et un partage d'information simplifié entre métier et IT.

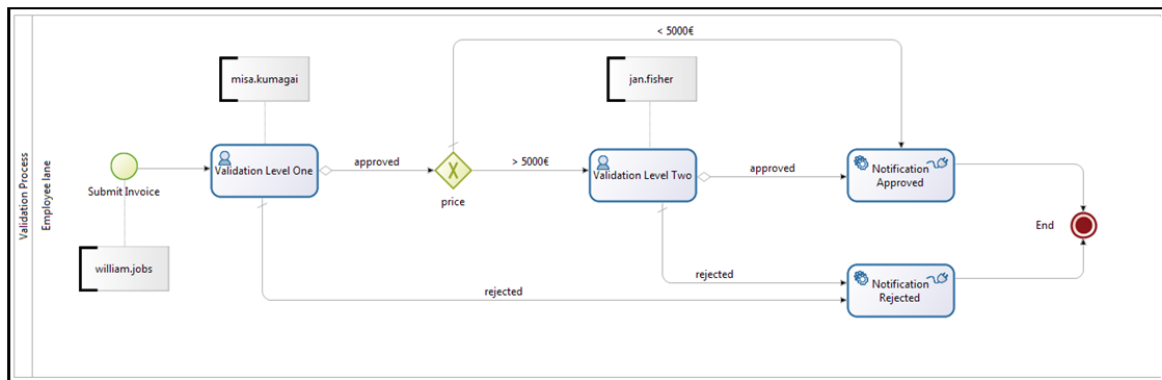


Figure 3 - Exemple de diagramme BPMN de validation de facture.

1.2. Analyser

La mise à plat des processus, préalable aux démarches de BPR, va permettre d'analyser les processus existants dans l'entreprise et de **souligner les points bloquants**. Vous pourrez ainsi identifier les étapes du processus pour lesquels vous devez gérer un stock de demandes en attente, et agir sur celles-ci pour fluidifier l'ensemble de la chaîne.

A l'aide d'une suite BPM complète, il sera même possible de **simuler le processus**, en identifiant les étapes coûteuses en temps de traitement, et prévoir ainsi les améliorations à apporter.

1.3. Optimiser

Une fois l'analyse effectuée, les processus pourront être optimisés, afin d'améliorer la globalité de la chaîne achat, en terme de **coût** et **délai** de traitement, mais également en terme de sélection des fournisseurs, d'optimisation des commandes ou encore de planification budgétaire.

L'étape ultime de l'optimisation de la chaîne achat est le **pilotage proactif** des achats des différents services. Equipé d'une solution vous offrant une flexibilité maximale sur les modifications du processus, tout en vous permettant de contrôler plus précisément les commandes, vous serez alors capables, grâce aux fonctionnalités de reporting offertes de piloter réellement votre chaîne achat. Vous pourrez par exemple orienter vos services vers un fournisseur plutôt qu'un autre pour optimiser l'obtention de primes de volume, ou éviter un fournisseur en rupture de stocks.

2. Centres de Service Partagés

La mise en place des « centres de service partagés », souvent offshore ou nearshore, a eu le vent en poupe ces dernières années. En effet même si l'entreprise est ardue, les dirigeants continuent à voir dans ce type de structure un levier important d'économies sur les fonctions support de l'entreprise. Afin d'optimiser les coûts et de conserver un contrôle sur ceux-ci, il est important pour la direction des achats de **centraliser et standardiser** les demandes d'achat.

En effet, le traitement des demandes exceptionnelles, hors catalogue ou ne respectant pas les processus défini, est très important, à la fois par l'investissement humain, l'absence de contrôle des coûts et les risques engendrés.

2.1. Rationalisation des processus

La centralisation de la fonction achat dans un centre de service partagé permet un **levier de négociation** plus important avec vos fournisseurs, mais également une **standardisation des pratiques** à l'ensemble des entités d'un groupe. Ainsi, une démarche de centralisation vous amènera à rationaliser les processus de nombreuses entités, en organisant une transition dans l'ensemble de celles-ci vers un mode de fonctionnement unique garantissant votre capacité à contrôler et optimiser les processus.

La standardisation, si elle passe par une évolution des pratiques internes, s'applique également aux fournisseurs. Privilégier ceux offrant des services de commande et de facturation conformes aux standards du marché vous permettra d'automatiser à moindre coût une partie de la chaîne achat, ce qui peut faire sensiblement évoluer le rapport qualité-prix initialement ressenti.

2.2. Gestion des cas particuliers

Même si l'objectif des démarches BPM n'est pas de gérer de façon structurée 100% des cas possibles dans vos processus achat (objectif quoiqu'il en soit irréalisable), la flexibilité d'une bonne solution BPM vous permettra de gérer si nécessaire des cas particuliers, en suivant leur exécution en accord avec le processus générique. Un seul outil, **un seul point d'entrée** pour gérer l'ensemble des demandes achat vous permettra de mieux former les utilisateurs et ainsi de vous assurer du respect des procédures.

VOUS AVEZ DEJA UN ERP ? ET ALORS !

1. Gagnez en flexibilité

Votre structure, vos concurrents, vos fournisseurs et partenaires, tout est **en mouvement** autour de vous. Vous devez sans arrêt vous adapter, adapter vos processus et modifier vos règles de validation. Passez au BPM pour piloter tout ou partie de votre chaîne achat et **gagnez en flexibilité**

1.1. Etendez votre ERP

Votre entreprise dispose peut être d'un ERP pour piloter vos achats. Avez-vous déjà eu à effectuer une modification du processus tel qu'il y a été configuré ? Si oui, vous avez pu expérimenter la complexité et le coût d'une demande de modification, si elle a pu être satisfaite. Grâce à une suite BPM connectée, vous allez pouvoir **déporter la complexité propre à votre organisation hors de votre ERP**, vous offrant ainsi la possibilité d'adapter votre mode de fonctionnement indépendamment des cycles de mise à jour de votre progiciel de gestion. A l'aide des connecteurs tels que ceux fournis dans la suite Bonita BPM, vous continuerez à mettre à jour automatiquement votre système (SAP, Microsoft Dynamics, OpenERP,...), tout en bénéficiant de **l'agilité du BPM**.

1.2. Gagnez en réactivité

Votre direction décide de modifier un seuil de validation, un manager est temporairement absent et vous devez réaffecter ses validations en cours ? Grâce aux moteurs BPM de nouvelle génération comme celui de Bonita BPM 6, vous pourrez très simplement **modifier « à chaud »** les paramètres de vos processus, ou encore réaffecter simplement certaines tâches.

Si un de vos systèmes connectés évolue et change de mode de communication, vous pourrez mettre à jour la connexion à ce système **sans devoir gérer les contraintes** d'une mise à jour majeure de votre application.

Vous serez ainsi plus réactif dans l'adaptation de vos processus aux contraintes de votre environnement.

2. Soyez efficace

Nous l'avons vu, une des clés de la performance de vos processus achat réside dans la clarté pour les utilisateurs, et dans leur capacité à les guider rapidement et simplement vers leur objectif.

2.1. Un processus pour les piloter tous

Le processus dit « Procure to Pay » présente une macro-représentation d'un processus achat.



Figure 4 - Processus "Procure-to-Pay"

Grâce à sa modélisation et son exécution dans une suite BPM, vous allez pouvoir pour assurer, quelque soient les spécificités de votre organisation, que l'ensemble de vos achats transiteront via un **unique processus** dont vous aurez la maîtrise.

Que la commande soit envoyée par fax, email ou via un système externe, que vos factures fournisseurs soient dématérialisées ou non, que le paiement s'effectue par virement ou par chèque envoyé en courrier suivi, toutes vos demandes d'achat, réception et paiement de factures suivront le même chemin.

Au-delà de simplifier la formation de vos utilisateurs, cela vous permettra de **mieux évaluer l'impact** de chaque mode de fonctionnement, et éventuellement d'utiliser ces résultats comme aide à la décision lors de vos renouvellements d'accords cadres.

2.2. Processus clarifié, interface conviviale

Le succès d'une démarche d'amélioration des processus, y compris dans le domaine des achats, réside dans l'adhésion des utilisateurs dans le processus transformé. La mise en place d'une suite BPM dans le cadre de cette transformation offre deux leviers sur cette adhésion.

Tout d'abord, la flexibilité du BPM va permettre **d'adapter vos processus** aux attentes des utilisateurs. Ensuite, dans le cas de l'utilisation d'une suite BPM complète, celle-ci se doit d'inclure un puissant générateur de formulaire. Celui-ci va vous permettre de designer des interfaces correspondant au mieux aux attentes des utilisateurs, mais également de générer des **formulaires dynamiques** s'adaptant au contexte. Ainsi la prise de décision des manager sera facilitée, les saisies de commandes complexes seront simplifiées, vous permettant d'optimiser encore votre processus achat.

3. Audit et sécurité

La **traçabilité** d'un processus non formalisé et mal piloté est très difficile. La mise en place d'un outil BPM pour piloter ses achats – fonction critique de l'entreprise entre autre car elle l'engage financièrement – vous permet de bénéficier nativement de toutes les **capacités d'audit** et de traçabilité nécessaires. Ainsi, les tâches sont automatiquement attribuées aux bons acteurs, chaque action est tracée chronologiquement, et **l'historique** de chaque procédure d'achat est conservé. Vous garantes ainsi une conformité facilitée avec vos règles de contrôle interne

CONCLUSION

Le processus de gestion des achats, s'il est courant dans une entreprise et peut sembler trivial, est un processus aux enjeux multiples. Couvert par de nombreux systèmes, type ERP, aucune implémentation ne permet réellement de répondre aux besoins précis d'une organisation.

Par ailleurs, les enjeux de transformation et d'amélioration continue de ces processus demandent qu'ils soient gérés à l'aide d'outils de plus en plus agiles.

Dans ce cadre, l'utilisation d'un système tel qu'une suite BPM pour piloter tout ou partie du processus va permettre à votre organisation de bénéficier d'une grande flexibilité, tout en garantissant la sécurité nécessaire à ce processus critique. Une suite disposant de capacités de connectivité importantes vous permettra d'interfacer l'ensemble des systèmes intervenant dans la chaîne, et ainsi d'automatiser un maximum de tâches tout en conservant la possibilité de gérer les cas particuliers de processus plus manuels.



[Visionnez notre webinar « Démématialisez et pilotez vos processus achat avec Bonita »](#)

Découvrez nos publications sur le BPM



[Bien débiter avec la démarche BPM](#)



[Qu'est-ce que le BPM ?](#)



[Le BPM expliqué à vos dirigeants](#)

Et bien plus sur fr.bonitasoft.com

HEADQUARTERS

GRENOBLE, FRANCE

32, rue Gustave Eiffel
38000 Grenoble

EMEA, ASIA & LATIN AMERICA

PARIS, FRANCE

73-77, rue de Sèvres
92100 Boulogne-Billancourt

NORTH AMERICA

SAN FRANCISCO, USA

51 Federal St. Suite 305
San Francisco, CA 94107



www.bonitasoft.com