

Edito

A l'issue d'une année 2004 qui a marqué un début de reprise des investissements informatiques des grands groupes français, AxyS Consultants est ravi de vous annoncer ses meilleurs résultats historiques avec un chiffre d'affaires en hausse de 25% et des taux d'occupation de nos consultants à des niveaux records.

Je tiens à remercier ici tous nos clients qui nous ont permis d'accomplir cette performance. AxyS Magazine en est à son 8^{ème} numéro et j'espère que le partage d'expérience que nous essayons de réaliser au fil de ces colonnes vous permettra d'avoir un aperçu sur un certain nombre de changements en cours au sein des organisations et enrichira ainsi votre réflexion. C'est, j'espère, un bon moyen pour chacun de se situer et de comparer ses propres projets afin de valider ses orientations et ses choix.

Dans ce numéro, c'est ce que nous essayons de faire en croisant notamment des réflexions ou approches de 3 de nos clients dans le domaine des systèmes de pilotage des achats.

Des approches bien sûr différentes en fonction des stratégies et des cultures d'entreprise mais qui traduisent toute l'importance accordée à la dimension pilotage au sein des Directions Achats des grands Groupes.

En attendant de nous retrouver dans un prochain numéro d'AxyS Magazine je vous donne rendez-vous à Proforum au CNIT les 8 et 9 juin 2005 où nos équipes seront présentes pour des échanges plus directs en souhaitant être en mesure de répondre à vos problématiques et vos attentes.

Jérôme Guillaumot
Directeur Général



La dématérialisation gagne les achats

De la commande en ligne jusqu'à la généralisation de la carte d'achat, la dématérialisation des échanges entre les entreprises et leurs fournisseurs est en passe de réinventer la culture du zéro papier et d'imposer l'ère numérique de l'information. Les solutions de plus en plus intégrées ont fait leurs preuves, les gains de productivité sont tangibles et la dématérialisation conquiert de nouveaux territoires, notamment chez nos clients.

La dématérialisation de facture

Qu'il s'agisse de réduire ou d'automatiser les travaux de saisie et d'archivage des factures fournisseurs, la dématérialisation transforme radicalement l'économie du cycle d'approvisionnement. C'est la raison pour laquelle une majorité d'entreprises s'apprête à franchir le pas : elles sont 54% à l'envisager dans les 18 mois ⁽¹⁾.

La dématérialisation de factures peut s'envisager au travers de trois solutions distinctes qui peuvent se compléter utilement.

La numérisation de facture : la facture du fournisseur est réceptionnée sous format papier. Dans un second temps, elle est numérisée et convertie en document électronique. L'image numérique permet ensuite d'optimiser le circuit de validation, de contrôle et de règlement interne à l'entreprise. Il peut s'agir d'une simple capture d'image supportée par les solutions traditionnelles de GED ou d'une véritable reconnaissance des données de la facture. De telles solutions de LAD / RAD réduisent considérablement les travaux de saisie en automatisant l'intégration des données dans le système d'information de gestion. Ainsi, l'introduction de la numérisation permet de revoir en profondeur l'organisation des processus internes. **La Poste** a récemment transformé son organisation comptable en Centre de Services Partagés en s'appuyant sur une solution de GED afin de gommer les distances entre les prescripteurs et les services comptables.



L'automatisation du circuit facture lui permet également d'escompter de nouveaux gains de productivité. **Aéroports De Paris** mène également un projet de numérisation de facture comprenant une intégration automatique des données dans le système de gestion SAP.

L'échange électronique : une version électronique de la facture est transmise par le fournisseur. Les données intègrent directement le système de gestion. La version papier de facture est conservée et constitue toujours la seule pièce justificative reconnue par l'administration fiscale. Cette voie a été normalisée depuis les années 90, par les grandes entreprises du secteur automobile et de la grande distribution au travers de la technologie EDI. La généralisation des flux XML lui donne aujourd'hui un second souffle.

La dématérialisation fiscale : les nouvelles directives européennes et françaises instituent le cadre du « zéro papier absolu ». Le projet de **Carrefour France** illustre

cette nouvelle ambition. Carrefour fait appel à un prestataire spécialisé qui propose en mode ASP toutes les fonctions de la dématérialisation : numérisation, échange électronique, certification et intégration. Un second accord conclu avec CDC Zantaz prévoit l'horodatage et l'archivage légal des factures électroniques à partir de la plate-forme de dématérialisation.

Une voie n'en exclut pas une autre. Elles sont même souvent complémentaires pour offrir des solutions adaptées en fonction des volumes de factures à traiter ou du type de fournisseur. L'entreprise a également le choix de la progressivité et peut préférer, dans un premier temps, une solution de numérisation classique de GED avant d'évoluer vers une solution plus globale, qui nécessite des efforts plus soutenus d'évangélisation des fournisseurs.

« La dématérialisation transforme radicalement l'économie du cycle d'approvisionnement »

(1) L'observatoire des échanges électroniques d'Edi-France sur près de 1500 entreprises interrogées.

Achat Public :

Du pacte de stabilité à la professionnalisation de l'Achat Public

En attendant la réforme prochaine du pacte de stabilité, le dérapage des déficits publics a conduit l'Etat à réaffirmer la nécessaire maîtrise des dépenses. Cette nouvelle politique économique donne une résonance particulière à la rationalisation des achats publics qui constituent le deuxième poste de dépense après la masse salariale.

Les entités publiques achètent annuellement près de 120 milliards d'euros de fournitures et de services, ce qui représente l'équivalent de 10% du PIB. Sur cette manne, les collectivités locales dépendent à elles seules plus de 90 milliards d'euros. La prise de conscience du potentiel

d'économies trouve, sous l'impulsion de la réforme du code des marchés publics et de la prochaine transcription des directives européennes, de nouvelles voies vers la professionnalisation de l'achat public.

« Les entités publiques achètent annuellement près de 120 milliards d'euros de fournitures et de services »

Au-delà du respect des procédures en vigueur, la puissance publique réaffirme le rôle prépondérant assigné aux Directions de coordination des achats et entend professionnaliser radicalement les pratiques du secteur : standardisation des besoins, groupage, externalisation, recours aux nouvelles technologies, ...

Les enjeux sont colossaux et l'Etat peut escompter raisonnablement entre 5 et 10 milliards d'économies.

L'externalisation fait également l'objet de quelques projets pilotes au travers des partenariats public/privé relatifs à la conception, la réalisation et la gestion de certains équipements publics.

Enfin, le recours aux nouvelles technologies de l'information est institué dans le nouveau code des marchés publics qui donne corps, depuis le 1^{er} janvier 2005, à la dématérialisation : publicité des avis, mise à disposition des pièces, envoi et réception des offres par voie électronique, ... et ouvre la voie à de nouveaux leviers d'optimisation : enchères inversées, carte d'achat, ...

La dématérialisation des procédures d'appels d'offres garantit une concurrence accrue et vise à faciliter l'accès aux petites

entreprises. En contrepartie, les fournisseurs doivent généralement renforcer leurs investissements commerciaux pour se conformer au formalisme en vigueur et s'aligner sur la politique du moins-disant.

Erwan Clorennec - Directeur Associé



Pilotage des achats :

Des approches fortement différenciées

Consolider les données Achats est aujourd'hui devenu un impératif pour toutes les entreprises, ce qui implique la mise en place d'une solution de pilotage. Pour la réussite de cette opération, des approches différenciées doivent être menées en fonction du degré de maturité de l'organisation des achats. Trois clients d'Axys Consultants en sont la parfaite illustration.

BNP Paribas, de la réflexion aux choix structurants

« Nous avons conseillé la Direction des Achats du groupe BNP Paribas pour construire, à partir d'un existant hétérogène, les briques fondamentales de son système de pilotage. » explique Erwan Clorennec, Directeur Associé. L'objectif de la mission a mis en évidence le besoin de structuration de référentiels communautaires, qu'il s'agisse des fournisseurs ou des contrats. Cette première étape doit être finalisée pour construire ensuite les traitements de remontée et de consolidation des données Achats dont l'analyse permettra enfin de cibler les actions de négociation sur les postes les plus stratégiques. « A l'heure actuelle, BNP Paribas a défini les éléments

fonctionnels qui constitueront l'ossature de son système de pilotage. Elle doit encore faire un choix entre une solution progicielle ou la construction d'une solution sur-mesure répondant au mieux à ses exigences » assure Lionel Bianchi, Directeur Associé.



Société Générale, l'automatisation et l'exhaustivité

« La Société Générale, seconde banque française en termes de rentabilité est très à la pointe dans ce domaine. Nous avons participé avec eux à la conception d'un système de pilotage des achats du groupe,

constitué des meilleures briques du marché » précise Lionel Bianchi. Cette solution offre aujourd'hui aux acheteurs un large spectre d'analyse et de suivi des achats consolidés du groupe. Grâce à une forte automatisation, les différents départements transfèrent leurs données vers cet outil qui regroupe 80 à 90% du volume d'achats. Ce qui, pour Erwan Clorennec, facilite l'analyse des besoins et les actions sur la politique générale en matière de sourcing.

Crédit Agricole, l'efficacité et l'évolutivité

« Nous avons participé pour le compte du Crédit Agricole à un dossier de sélection d'une solution collaborative dans le domaine des achats qui puisse, en parallèle d'une refonte globale de la ligne métier Achats, permettre aux acheteurs d'analyser rapidement les volumes d'achats consolidés du groupe » explique Erwan Clorennec. En effet, suite à sa fusion avec le Crédit Lyonnais, le Crédit Agricole a engagé un programme de convergence des systèmes d'information Achats des entités du groupe. « A l'issue d'une étude exhaustive des solutions du marché, le choix du Crédit

Agricole s'est porté sur l'applicatif « Buyer » d'Ivalua ; une solution à la fois évolutive et économique » souligne Erwan Clorennec. « Buyer » permet d'automatiser rapidement la remontée des données fournisseurs et de consolider les volumes d'achats afin d'obtenir une bonne visibilité et d'engager les premières actions de globalisation ou de renégociation des accords cadres. « La solution Ivalua est construite autour d'un moteur de développement hautement évolutif. Le Crédit Agricole peut ainsi engager une démarche itérative pour enrichir progressivement et à peu de frais cette solution et répondre ainsi au plus près aux attentes des acheteurs » conclut Lionel Bianchi.

Axys Consultants propose aujourd'hui une démarche à la fois souple et personnalisée pour un Pilotage des Achats efficace. La diversité des offres logicielles, couplée à l'expertise d'Axys Consultants dans ce domaine, permet de répondre aux besoins réels des entreprises en adaptant chaque solution à la maturité des Directions Achats.

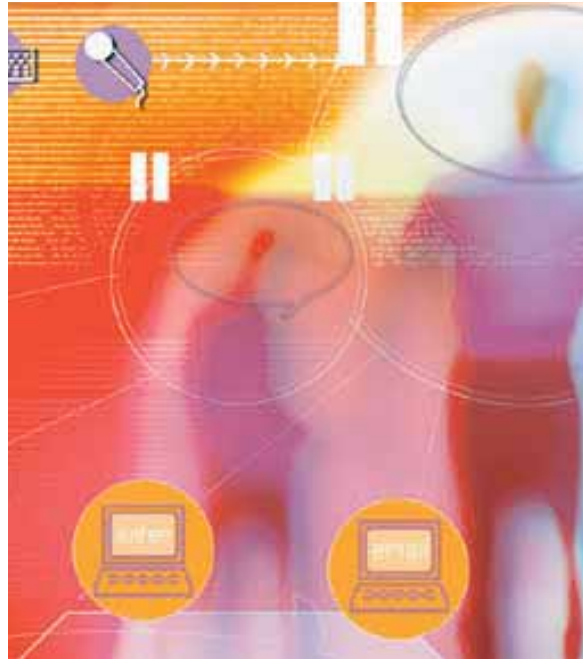
*Lionel Bianchi - Erwan Clorennec
Directeurs Associés*

Axys Consultants mise sur « l'optimisation durable »

Le centre de compétences Achats et Relations Fournisseurs d'Axys Consultants a mis au point une nouvelle méthodologie d'intervention, une « Etude Diagnostique » qui s'appuie sur un état de l'art des meilleures pratiques actuelles. Les conclusions de ce diagnostic se présentent sous la forme d'une matrice de la performance de la fonction Achats. « La matrice a des vertus pédagogiques. Elle favorise l'adhésion et la collaboration des acheteurs dans l'identification des

leviers d'améliorations à actionner pour réduire les coûts et optimiser les processus organisationnels et les systèmes d'information » précise Erwan Clorenec.

Cette matrice de « la Performance Achats » mesure le niveau de professionnalisme et d'industrialisation de l'organisation Achats et permet de définir la trajectoire d'amélioration. Pour Axys Consultants, « l'optimisation durable » doit s'appuyer sur une évaluation partagée des résultats obtenus et sur la consolidation des acquis.



Axys Consultants + 25% de chiffre d'affaires en un an

Axys Consultants bat de nouveaux records. Son chiffre d'affaires a augmenté de 25% en un an pour atteindre, en 2004, un peu plus de 10 millions d'euros, montant réalisé grâce aux prestations des 85 collaborateurs dont 80 consultants.

Parmi les entreprises qui ont contribué à cette performance, on retrouve les plus grandes sociétés d'assurances et banques françaises (Axa, Groupama, AGF, Crédit Agricole, BNP Paribas, Société Générale ou encore le CCF) ainsi que 3 des plus grands employeurs du monde dont

chacun compte 300 000 personnes : Carrefour, la Poste et Sodexo.

Pour 2005 ?

Les perspectives s'annoncent favorables, avec un taux d'occupation maintenu à des niveaux très élevés et un chiffre d'affaires en hausse.

Comment les grandes entreprises françaises jugent-elles leurs processus de négociation ?

Axys Consultants a mené, en collaboration avec l'IFAG, une enquête auprès des Directeurs et Responsables Projet Achats pour connaître leur regard sur le processus de négociation dans l'entreprise (hors référencement), en termes d'évolution de la fonction, d'axes d'améliorations et d'opportunités d'informatisation.

Sur les 80 entreprises qui ont répondu aux questions, la moitié passe majoritairement par des appels d'offres restreints (50%) et relativement peu via des enchères inversées (14%). Elles réservent les prérogatives de la négociation à une structure centralisée dans 60% des cas et 80% d'entre elles disposent d'un SI Achats basé sur un progiciel intégré de type ERP. Les réponses obtenues permettent de

mieux cerner les attentes des Directeurs Achats et de confirmer des tendances de fond dans ce domaine.

Ainsi, les acheteurs sont conscients des améliorations à apporter pour gérer le processus de négociation. Par ordre d'importance, les manques les plus fréquemment cités sont :

- Une implication insuffisante des achats sur les étapes amonts du processus : l'expression de besoin, le choix des fournisseurs sélectionnés.
- Un manque d'échange et de collaboration entre les acteurs du processus, ainsi qu'un manque d'animation du processus.
- Un SI insuffisamment intégré avec les processus amonts (référencement) et avals (gestion des contrats).

Cela entraîne un allongement des délais de négociation, la non application des

« Les acheteurs sont conscients des améliorations à apporter pour gérer le processus de négociation »

principes de recours privilégié aux fournisseurs référencés et de mutualisation des appels aux marchés, et une diffusion incomplète des « bests practices » utilisées par chaque service.

En dépit de ces insuffisances, les entreprises ont consacré peu de ressources projet à l'organisation, l'optimisation et l'informatisation de ce processus. L'explication tient dans la difficulté à appréhender ce dernier comme un tout homogène, mais plutôt comme une succession d'étapes distinctes sans continuité.

Les enjeux associés à l'optimisation du processus de négociation portent beaucoup plus sur des aspects qualitatifs, que

sur l'atteinte de gains financiers. Pour les acheteurs interrogés, les deux principaux enjeux sont l'atteinte d'une véritable valeur ajoutée sur la qualité et la précision de l'expression de besoins (46% des réponses), et la mise en place de méthodes et outils collaboratifs pour l'échange des bonnes pratiques (26% des réponses).

En conclusion, les Directions Achats cherchent à étoffer leur rôle, à professionnaliser leur approche et à apporter une valeur ajoutée supplémentaire qui dépasse la simple action sur le prix. Le processus de négociation est un des terrains privilégiés pour mettre en application ces nouvelles ambitions.

Aux antipodes de la virtualisation, retour dans le passé de l'écrit

A l'heure où les hommes, rassasiés de supports écrits se penchent sur les meilleurs moyens de les virtualiser, la naissance de l'écriture et l'évolution de ses supports restent une passionnante source de recherches, de débats et de surprises.* Une chose est sûre, cependant, tout comme aujourd'hui en informatique, l'écrit a avancé sur deux voies de progrès indissociables : l'écriture elle-même et son support de diffusion.

Tout commence dès 6 000 ans avant notre ère, les agriculteurs du Moyen-Orient utilisent des petits objets d'argile afin de tenir l'inventaire de leurs récoltes grâce à des pictogrammes. Trois mille ans plus tard, cette technique se répand depuis Sumer, en Mésopotamie antique. Le commerce commence à mémoriser ses échanges. On comptabilise têtes de bétail et sacs de grains. On ne transcrit pas encore les sons, on dessine des signes-images, des pictogrammes.

Limité à ne traiter que les objets, ce système rudimentaire laisse place à l'écriture cunéiforme (en forme de coin) qui permet enfin de représenter des concepts et des objets mais aussi des sons. Naît ainsi le premier instrument d'écriture, le poinçon.

Vers 3 000 ans avant notre ère, partout dans le monde, naissent des techniques de l'écrit sous l'impulsion de motivations très différentes. Il faut encore attendre



mille ans avant que naisse, des mains des phéniciens, la grande révolution de l'écrit : l'alphabet. Un signe représente un son. L'alphabet phénicien est aujourd'hui considéré comme l'ancêtre des tous les alphabets, chaque civilisation ayant créé ses propres variations.

Selon le milieu naturel les supports d'écritures se diversifient : papyrus, rouleau de cuir, ardoise, bois recouvert de stuc (effaçable). Au VIII^{ème} siècle, les arabes apprennent de la Chine, l'art de la fabrica-

tion du papier et le transmettent peu à peu à l'occident.

Avec le papier et l'alphabet, Gutenberg peut imaginer la typographie. Nous sommes au XV^{ème} siècle, la première technique de diffusion de masse de l'écrit vient de naître. La consommation de papier s'en vole déjà. La connaissance et l'intelligence de l'homme se répandent. Depuis, bibliothèques et librairies ne cessent de s'étoffer et s'engorgent.

Paradoxe de l'histoire, les entreprises partent depuis quelques décennies à la course à la concentration des supports. Grâce aux progrès de l'informatique, les supports grimpent en capacité, les logiciels en capacité de concentration de l'information. Une nouvelle manière de stocker et de restituer l'information est en marche. L'ère de la virtualisation est annoncée.

* Les cartes anciennes comme la célèbre carte de Piri reis, gravée sur **une peau de gazelle**, démontrent même, sans l'ombre d'un doute, que l'écriture et le calcul étaient connus à une époque où l'homme n'était pas censé exister... (http://www.world-mysteries.com/sar_1.htm).

*Margaux de Cardinet
Historienne*

point de vue

Réflexions sur le rachat de PeopleSoft par Oracle

Le marché des 10.000 premières entreprises mondiales va-t-il supporter le duopole SAP / Oracle ? Les grands du CRM et du Supply chain vont-ils connaître un rebond ou disparaître ? Cette acquisition concerne des entreprises clientes de même taille, de même implantation internationale, possédant un parc applicatif fondé sur des technologies proches.

Il paraît cependant improbable de voir l'apparition d'un nouvel acteur généraliste concernant les grandes entreprises. Ce

rapprochement donne de vraies chances de challenger unique à Oracle dans un marché dominé par SAP.

A horizon de 5 ans une fusion des gammes est probable compte tenu des coûts de Recherche & Développement. La politique « best of the breed » annoncée par Larry Ellison, PDG d'Oracle serait le meilleur moyen de ne pas ouvrir une autoroute à SAP.

Un rapprochement SAP/Oracle est-il crédible ? Il se verrait fortement contrarié par les autorités réglementaires.

Le conseil d'Axys Consultants pour les clients de PeopleSoft :

Pour les clients « anciens », la question de la rénovation des systèmes d'informations va se poser et un tour du marché se révéler indispensable. Pour les clients récents il n'y a aucun intérêt à changer brutalement de fournisseur, la question se posera dans 4/5 ans lors des premiers souhaits d'évolution majeure.

Les entreprises en cours de sélection ou d'acquisition de PeopleSoft peuvent envisager une décision favorable dans les

Axys Consultants
présent à
Progiform

Pour sa 12^{ème} édition, le Salon des Progiciels de Gestion Progiform qui se déroulera les 8 et 9 juin au CNIT de Paris, aura pour thème principal « Gestion et Performance Financière : le nerf de la guerre ». Outre leurs présences sur le salon en tant qu'exposants, Marc Saily et Laurent Carrère d'Axys Consultants, animeront un atelier exposant le 8 juin à 12h :

« Comment mettre sous contrôle la gestion évolutive de son système d'information ? ». Cet atelier s'appuie sur un retour d'expérience des Aéroports De Paris (ADP) sur la maintenance et les évolutions de leur SI de gestion sous SAP R/3, dans un contexte multi-domaines et multi-projets : quelle organisation, quelles missions, quels outils, quels enseignements à tirer ?

Pour recevoir une invitation à ce salon, envoyez un e-mail à : contact@axys-consultant.fr



domaines où celui-ci dispose d'un avantage compétitif prouvé. Il serait imprudent de ne considérer que l'effet prix car le coût d'un progiciel ne représente que 10 à 20% du coût total. Les capacités évolutives de la solution, les compétences autour du produit, la maintenance sont tout aussi importantes.

*Michel Cantet
PDG d'Axys
Consultants*

