

Mars 2007



Performance.
Everyday.

Dossier n° 1 Les acteurs de l'e-procurement

Contact

Hicham Abbad : 01 49 44 35 27 / habbad@klb-group.com

www.klb-group.com

Tél. : +33(0)1 49 44 35 00 • Fax : +33(0)1 49 44 35 01 • 2, rue Paul Cézanne F-93364 Neuilly-Plaisance Cedex
Société anonyme au capital de 53 250 euros RCS Bobigny - N° SIRET 402 994 438 00032

Sommaire

I. Les sites de sourcing et d'appels d'offres.....	3
Principe et valeur ajoutée	3
Limites de l'offre	4
II. Les places de marché	4
Principe et valeur ajoutée	4
Limites de l'offre	5
III. Les centrales d'achats on line	6
Principe et valeur ajoutée	6
Une prestation restant à inventer !	6
IV. CONCLUSION	8

Le secteur des achats est en pleine mutation. Les entreprises créent ou réorganisent leurs fonctions achat, implémentent des ERP, externalisent, réduisent le nombre de leurs fournisseurs, etc. Mais il semble bien que les nouvelles technologies de l'information vont amplifier ces mutations et véritablement révolutionner les habitudes de travail des fonctions achat.

Les technologies Internet vont non seulement faciliter le travail quotidien de l'acheteur mais aussi réduire les coûts en augmentant la productivité et l'efficacité du service achat : gain de temps, meilleures conditions d'achats négociées, diminution du travail administratif, etc. De bonnes raisons pour que l'on s'intéresse aux acteurs de l'e-procurement !
L'e-procurement, à l'instar de l'e-commerce, est à la mode. On en parle beaucoup. Les acteurs de l'e-procurement sont encore majoritairement américains et commencent tout juste à apparaître en Europe, et en France en particulier.

L'objectif de notre dossier est de vous présenter les principaux types d'acteurs de l'e-procurement, ainsi que la valeur ajoutée et les faiblesses de leurs offres.
Nous présentons les sites de sourcing et d'appel d'offres et les places de marché électroniques, puis nous vous donnons notre vision d'un nouveau type d'acteur dont le métier reste encore à inventer : la centrale d'achat on line.

I. Les sites de sourcing et d'appels d'offres

Principe et valeur ajoutée

L'objectif des sites de sourcing et d'appels d'offres n'est pas d'optimiser les coûts administratifs de passation de commandes. Mais ils peuvent vous aider à gagner du temps dans le processus de consultation.
Ils vous aident tout d'abord à trouver des fournisseurs. Ils se proposent de faciliter votre recherche et dans le même temps de la rendre plus efficace.

Ils regroupent de multiples adresses de fournisseurs répertoriés par secteurs ou familles de produits. Leur objectif est de qualifier ces fournisseurs pour faciliter leur sélection. Ils présentent donc un intérêt indéniable par rapport aux annuaires d'entreprises classiques.
Il vous suffit de vous inscrire sur ces sites pour avoir accès à la base de données qui vous convient. Vous pourrez donc facilement vous renseigner sur vos fournisseurs potentiels et les contacter par mail ou par les moyens habituels.

La plupart des sites proposent un service supplémentaire : la possibilité de réaliser vos appels d'offres en ligne. Au lieu de prendre vous-même les contacts, il vous est possible de déposer 'on line' vos appels d'offres. Ainsi en un temps record, votre demande est transmise à de nombreux fournisseurs. Vous récupérez les offres par le moyen que vous désirez (mail, fax, courrier). Vous gagnez ainsi du temps dans la gestion de votre appel d'offres.

Limites de l'offre

Tous les fournisseurs n'utilisent pas encore Internet

Les sites de sourcing et d'appels d'offres privilégient les fournisseurs disposant d'une connexion Internet, puisqu'ils doivent savoir se connecter au site d'appel d'offres pour transmettre et actualiser leurs offres ou connaître leur positionnement. Or de nombreux fournisseurs ne sont pas encore connectés, notamment les sociétés de taille modeste. Vous risquez ainsi de passer à côté de fournisseurs très performants...

Pas de conseil pour l'élaboration des appels d'offres

La valeur ajoutée de ces sites dans la gestion des appels d'offres est moins évidente que pour le sourcing. Ils ne vous aident pas encore dans la définition de votre besoin et la rédaction de votre appel d'offres, qui constituent le coeur du travail et dont dépendent principalement les résultats. Ils se limitent à rendre votre appel d'offres consultable sur leur site et, pour les meilleurs d'entre eux, à vous donner les résultats en temps réel.

Des gains en productivité limités au marketing achat

Ces sites vous permettent de gagner du temps dans l'envoi des appels d'offres et l'analyse des offres. Ils sont bien adaptés pour les renégociations annuelles de familles d'achats représentant des montants relativement importants, pour lesquelles un bon marketing achat est indispensable. Mais ils ne permettent pas du tout d'optimiser les coûts de traitement administratifs des demandes d'achats et des commandes au jour le jour.

II. Les places de marché

Principe et valeur ajoutée

Les places de marché permettent de réaliser des gains considérables sur les coûts administratifs de traitement des commandes. Les gains attendus sont spectaculaires : de 40 à 70%.

Leur objectif est de rapprocher efficacement les fournisseurs et les acheteurs et de faciliter les transactions.

En vous connectant au site Internet de la place de marché, vous avez la possibilité de chercher un produit dans des catalogues électroniques de fournisseurs et de passer commande. Vous avez généralement accès aux fiches techniques et aux photographies des produits. Le circuit de commande est totalement automatisé. Votre commande suivra un circuit de validation classique, ce que ne permet pas une solution comme les Purchasing Cards par exemple.

Les places de marché visent en priorité les achats non stratégiques. Ces achats, dits achats de classe C, se caractérisent souvent par une faible récurrence et des commandes de faibles montants. Ils regroupent des achats de produits, comme les fournitures industrielles et les pièces détachées, et des achats de services comme les petites opérations de maintenance ou de réparation. Ils représentent une faible part du montant global des achats mais une part très significative du nombre de commandes, du nombre de fournisseurs, du nombre de factures et par conséquent des coûts administratifs.

L'opérateur de la place de marché s'appuie sur un logiciel d'e-procurement développé soit par lui-même, soit par un éditeur spécialiste de l'e-procurement ou des ERP (logiciels de gestion: SAP, Baan, etc) avec qui il a passé un accord. Un logiciel client est la plupart du temps nécessaire sur les postes des acheteurs, notamment lorsque les transactions doivent être intégrées dans votre ERP.

Fournisseurs et/ou acheteurs paient un abonnement et/ou un forfait à la transaction. L'opérateur ne s'occupe pas de la facturation, les clients paient donc directement les fournisseurs.

Les places de marché **horizontales** s'adressent à des sociétés de tous secteurs. Elles sont gérées par un opérateur neutre du type banque ou opérateur téléphonique. Les places de marché **verticales** sont dédiées à un secteur, voire un organisme ou une société donneuse d'ordre (ex : General Motors). Elles sont opérées soit par l'organisme ou la société en question, soit par l'éditeur du logiciel utilisé.

Dans tous les cas, la valeur ajoutée principale de l'opérateur consiste à créer et maintenir les catalogues en ligne. Ce travail étant conséquent, certaines font appel à des sociétés spécialisées dans la création et de gestion de catalogues.

La place de marché peut fournir des services complémentaires comme les enchères ou les enchères inversées, qui permettent de réaliser des achats d'opportunité.

Limites de l'offre

Des coûts de mise en place et de maintenance importants

Le principal point faible de ces solutions est sans aucun doute leur coût. Les licences des logiciels utilisées sont extrêmement coûteuses. Et vous devrez sans doute faire appel à des intégrateurs (cabinets de conseil, SSII) pour installer et configurer les logiciels. C'est un projet dont l'ampleur est comparable à la mise en place d'un ERP. C'est pourquoi la cible privilégiée des places de marché reste pour le moment les grandes multinationales.

Ne couvrent que les achats sur catalogues

Les places de marché ne savent gérer que les achats dits 'catalogables'. C'est une limite de taille pour plusieurs raisons. Les catalogues électroniques sont encore peu nombreux et bien qu'ils se développent, la part des produits qui sont actuellement sur catalogues électroniques est encore très faible. Beaucoup de petits fournisseurs ne sont d'ailleurs pas prêts d'en éditer un.

D'autre part nombre de produits et surtout de services seront difficilement catalogables et devront toujours faire l'objet d'un devis : pièces sur plans, produits modulaires, prestations de maintenance et réparation, etc...

C'est pourquoi une part non négligeable de vos achats ne pourra pas passer par la place de marché et devra être traitée via les moyens traditionnels.

Des difficultés à maintenir les catalogues électroniques

La mise à jour des catalogues est indispensable pour tenir compte de l'évolution des prix, de la disparition et de l'apparition de certaines références, de la disponibilité des produits, etc.

Elle nécessite beaucoup de travail. Qui doit l'effectuer ?

L'opérateur de la place de marché, surtout dans la phase de création. Mais pour la mise à jour le fournisseur est mis à contribution. Or il n'existe pas encore de normes universelles à ce jour et les fournisseurs devront actualiser leurs catalogues pour chacun des standards utilisés par les différentes places de marché. Dans ces conditions, difficile de garantir la mise à jour.

Et le prix d'achat ?

Les places de marché ne vous garantissent en aucune façon le meilleur prix d'achat. En effet, elles n'interviennent pas pour vous dans la négociation des prix. Or même si pour les achats non stratégiques, les coûts administratifs représentent une part importante du coût total, prenez garde à ne pas payer un surcoût trop important sur les prix d'achats ! Cela pourrait être le cas si les fournisseurs vous refacturent indirectement les frais qu'ils paient à la place de marché et les coûts de gestion des catalogues électroniques...

III. Les centrales d'achats on line

Principe et valeur ajoutée

Les insuffisances de l'offre des places de marché et des sites de sourcing et d'appels d'offres provoquent l'arrivée de prestataires de services spécialisés dans les achats : les centrales d'achats on line. C'est une offre totalement nouvelle, même aux Etats-Unis. Les centrales d'achats on line vous proposent de sous-traiter totalement votre acte d'achat, du marketing achat (recherche des fournisseurs, veille technologique, etc) à la passation des commandes.

Elles visent en priorité les achats hors production, hors coeur de métier de leurs clients. Le rôle de la centrale d'achat on line ne se limite donc pas à la simple mise en relation des acheteurs et fournisseurs. Par définition la centrale d'achat achète aux fournisseurs et revend au client final. Elle apporte donc une valeur ajoutée dans le marketing achat mais également dans la définition des besoins et la négociation. Pour négocier au meilleur prix, elle fait d'ailleurs jouer la globalisation des achats.

Comme la place de marché, elle propose une solution d'e-procurement offrant toutes les fonctionnalités d'un logiciel de commande classique : circuit de validation, consultation des statistiques de commandes par utilisateur, par centre de coûts, par famille d'achats, etc. Cela permet de déléguer la commande aux utilisateurs, ce qui génère des gains de temps significatifs.

La centrale d'achats peut remplacer une multitude de petits fournisseurs avec lesquels votre volume d'affaires annuel ne dépasse pas quelques dizaines de KF. Vous optimisez ainsi votre portefeuille de fournisseurs. Vous ne recevez et traitez qu'une seule facture par mois, ce qui représente un gain de temps significatif.

Une prestation restant à inventer !

La centrale d'achats on line telle que nous la concevons n'existe pas vraiment. Nous vous livrons ici notre vision de ce nouveau métier.

Négocier les prix d'achats

La centrale d'achat vous permet d'optimiser vos prix d'achats. Elle doit parfaitement connaître les familles d'achats que vous lui sous-traiter et mettre en oeuvre les bons leviers d'optimisation. Elle va négocier des tarifs spécifiques pour les produits que vous commandez de façon récurrente. Elle dispose d'autre part de tarifs préférentiels obtenus grâce à la puissance d'achat qu'elle représente.



Performance.
Everyday.

Traiter tous les achats, y compris hors catalogues

Pour être capable de remplacer l'ensemble de vos fournisseurs d'achats non stratégiques, la centrale d'achats doit être capable de traiter tous les achats, y compris les achats hors catalogues. Elle doit donc employer une équipe d'acheteurs pour répondre à vos demandes spécifiques.

Aider vos utilisateurs à définir leur besoin

Pour traiter les achats hors catalogues et répondre efficacement à toutes vos demandes de devis, la centrale d'achats doit vous aider à bien définir votre besoin en vous posant les bonnes questions. Pour cela elle doit vous proposer des formulaires de demande d'achat spécifiques à chaque famille d'achats. Ce qui nécessite une expertise sur toutes les familles d'achats en question.

Disposer d'une solution logicielle souple

La solution logicielle utilisée par une centrale d'achats on line ne doit pas nécessiter d'investissements, de longs et fastidieux paramétrages. Un simple navigateur (Internet Explorer, Netscape Communicator) doit suffire à vos utilisateurs pour émettre leurs besoins, passer les commandes ou consulter les statistiques. Et l'utilisation doit être simple et intuitive.

Proposer une rémunération au forfait

La centrale se rémunère la plupart du temps par une marge sur les prix d'achats. Nous pensons qu'il faut privilégier un mode de rémunération au forfait (par exemple à la ligne de transaction).

En effet il est paradoxal pour un prestataire dont la valeur ajoutée est de bien acheter pour ses clients, de gagner d'autant plus que ses clients paient cher ! Une rémunération en % du chiffre d'affaires correspond plus au métier de distributeur. La centrale d'achats à intérêt à jouer la transparence sur ses prix d'achats et ses fournisseurs.

IV. CONCLUSION

L'apparition des acteurs Internet spécialistes des achats B to B va sans aucun doute révolutionner les habitudes de travail des fonctions achat dans les entreprises. Déjà fortement utilisés aux Etats-Unis, ils se développent de plus en plus en Europe, qui malgré son retard dans l'utilisation d'Internet, cherche à s'adapter à ce nouveau mode de gestion des achats.

Les entreprises sont d'abord intéressées par les gains administratifs, en particulier dans le traitement des commandes. A condition que les investissements en logiciels ne soient pas rédhibitoires... Les places de marché électroniques apportent une première réponse avec des solutions logicielles et des catalogues électroniques. Quant aux sites de sourcing et d'appels d'offres, ils ne visent qu'à accélérer la recherche de fournisseurs et la gestion des consultations.

L'apparition des centrales d'achats on line offre une opportunité supplémentaire : celle de sous-traiter totalement l'acte d'achat à un unique prestataire de services, pour tout ou partie des achats hors production. Et ainsi de remplacer une multitude de fournisseurs non stratégiques par un seul fournisseur ! Outre les gains administratifs, la centrale d'achats on line doit apporter une meilleure efficacité. Elle doit par exemple obtenir de meilleurs tarifs grâce à ses expertises sectorielles et la globalisation des achats. C'est avec plaisir que nous recevrons vos commentaires et répondrons à vos questions. Le mois prochain nous aborderons les possibilités de paiement en ligne.

NM.