

CHAPITRE 2

La carte d'achat dans les organisations françaises

Pour bien appréhender l'usage efficace de la carte d'achat, il est important de toujours la considérer comme un moyen d'exécution de la commande. Elle s'intègre donc dans le cadre de marchés existants, évidemment conformes à la réglementation. Mais, une fois admis le principe de la délégation du droit de commande, son utilisation au quotidien n'est guère dépendante des spécificités de la sphère publique. En d'autres termes, qu'il s'agisse d'une collectivité ou d'un établissement public local, comme d'une administration ou d'une entreprise privée, les règles d'usage sont communes.

En ce qui concerne certains aspects juridiques propres à la sphère publique, comme les demandes d'autorisation budgétaire ou la validation du service fait, il ne faut jamais oublier que des procédures tout à fait comparables, et parfois plus contraignantes, sont généralement mises en place dans

les entreprises privées. Dans tous les cas, la mise en œuvre de la carte d'achat se traduit donc par une remise à plat de l'organisation des achats, de la commande au règlement en passant par le contrôle et l'intégration des données dans les systèmes de gestion.

Dans les pays anglo-saxons, la carte d'achat a d'abord été popularisée dans la sphère publique avant de convaincre le monde des entreprises. C'est l'effet volumétrique associé aux commandes des administrations qui a permis de développer le réseau d'acceptation des fournisseurs et de mettre en évidence les bonnes pratiques. En France, les entreprises ne sont pas très nombreuses à avoir mis en place la carte d'achat puisqu'on compte à ce jour environ 45 programmes. Mais l'antériorité de leurs expériences est évidemment d'une grande utilité pour les collectivités et établissements publics locaux.

Thales

Le Groupe Thales réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 11 milliards d'euros dans trois secteurs : défense (55% de l'activité), aéronautique et spatial (18%), technologies de l'information et services (27%). Compte tenu de ces activités, les enjeux de Thales sont évidemment à l'échelle du monde : 70% du chiffre d'affaires est réalisé à l'international et 50% des 65.000 collaborateurs travaillent hors de France. Les achats du Groupe représentent environ la moitié du chiffre d'affaires, soit plus de 5 milliards d'euros. Si les investissements dans les hautes technologies représentent une part très importante des dépenses (35%), les frais généraux (15%), les biens d'équipement (12%)

ou les prestations intellectuelles (12%) sont également significatifs.

Chercheur et scientifique de formation, Jean Potage, directeur des achats du groupe, a poursuivi deux buts dès sa prise de fonction en 1996 : imposer la dimension stratégique pour l'entreprise de la fonction achats et doter les acheteurs du groupe (un millier de personnes dans le monde entier) d'outils et de méthodes leur permettant de mieux effectuer leurs tâches. Il est considéré comme l'un des pionniers français des achats électroniques, même si la mise en place de ces solutions est plus l'aboutissement d'une démarche qu'une finalité.

À partir de 1997, une politique de recherche et de sélection des fournisseurs sur des critères de prix mais aussi de qualité et de délais a été menée. Certains résultats de ce sourcing portant sur une base très large sont impressionnants. La division défense a ainsi réalisé une économie de 87% sur ses engins porte-missile grâce à la consultation d'une entreprise jusqu'alors extérieure au secteur. Cette sélection a abouti à la création d'un portefeuille de 800 fournisseurs "cibles" à utiliser de préférence par l'ensemble des entités du Groupe, auxquels viennent s'ajouter 12.000 fournisseurs "spécifiques", souvent utilisés par une seule entité du Groupe.

Pour améliorer l'efficacité du processus d'achat sur l'ensemble des étapes, de la commande au suivi de la prestation, plusieurs leviers technologiques ont été définis : e-procurement, e-catalogues et e-payment, utilisables au travers de plusieurs portails intranet organisés comme une place de marché interne. La passation des commandes s'effectue principalement en ligne pour

tous les produits cataloguables, auprès d'une centaine de fournisseurs de produits standards, directement par 2.500 prescripteurs. Il s'agit de l'une des plus importantes bases d'e-procurement en France, comportant plus de 100.000 références, allant des cartes de visite aux transistors.

C'est sur cette base que la solution de carte d'achat d'American Express (CPS ou Corporate Purchasing Solution) a été mise en place, avec comme premier objectif de réduire les coûts de traitement comptable et administratif, projet confié à Jacques Chambre, directeur des achats hors production du Groupe Thales. Un portail de paiement électronique a donc été ajouté aux portails existants sur l'intranet achats, avec la définition d'un contrôle des commandes en amont grâce à la définition d'une liste des fournisseurs privilégiés et à la définition de limites individuelles par transaction et par engagement mensuel. Grâce à la simplification du processus de commande, les économies peuvent atteindre jusqu'à 80% sur les coûts de traitement administratif : élimination des bons de commande, approbations préétablies pour les achats de petits montants, règlement d'une seule facture mensuelle envoyée sous forme électronique, dématérialisation fiscale, intégration directe des données électroniques dans le système comptable (logiciel Accounting Link), consultation des rapports en ligne (American Express @Work), etc.

Tout récemment, l'usage de la carte d'achat a été élargi aux fournisseurs de produits non cataloguables grâce à l'intervention d'un prestataire d'externalisation, K-Buy, qui assure l'ensemble des fonctions approvisionnement et comptabilité et supporte le processus de commande et de règlement par carte d'achat par l'intermédiaire de sa solution d'e-procurement K-Supply. Celle-ci

assure l'ensemble des besoins d'approvisionnement sous contrats, qu'il s'agisse de produits cataloguables avec des fournisseurs comme Inmac (produits et consommables informatiques) ou Guilbert (fournitures de bureau) ou de produits configurables (cartes de visite, formations, séminaires...) mais aussi hors contrats (intérim, location longue durée...). Dans ce cas, le prestataire joue le rôle de centrale d'approvisionnement en s'assurant des autorisations. Pour les utilisateurs, le paiement par carte d'achat s'effectue de manière totalement transparente et donne lieu à un unique règlement mensuel sur la base du relevé d'opérations.

La RATP

La RATP, en tant que régie, est soumise à un texte qui lui est propre, largement inspiré par le Code des marchés publics. Cependant, elle bénéficie d'un statut particulier qui lui a permis de mettre en place une solution de type carte d'achat dès 2002, après une phase de réflexion lancée en 2001. À la RATP, le service achats, placé sous la direction de Françoise Combelles, dépend du pôle financier et compte 130 acheteurs, répartis en trois catégories : acheteurs projets, acheteurs pilotes et acheteurs métiers. Les achats généraux sont rattachés à la direction administrative et financière mais sont gérés par le service achats. Trente-neuf segments de marché, chacun dirigé par un acheteur pilote, ont été définis.

La RATP utilise depuis plusieurs années une solution de type carte d'approvisionnement pour les marchés négociés ne nécessitant pas de bons de

commande. La réflexion sur l'usage de la carte d'achat a démarré en 2001, à l'initiative du directeur des achats de l'époque, Francis Lefèvre, qui avait déjà mis en œuvre une telle solution chez Thales. Une première phase de test est alors initiée avec une dizaine de porteurs et un panel de huit fournisseurs, portant sur des achats généraux simples, comme les cartes de visite.

La solution retenue a été la CPS (Corporate Purchasing Solution), proposée par American Express, à l'époque l'une des offres les plus immédiatement opérationnelles, avec un réseau d'acceptation par les fournisseurs significatif, couvrant une large variété de segments d'achats. Un choix qui s'est confirmé par la suite, notamment en raison de la véritable implication des équipes d'American Express dans l'ensemble du processus, qu'il s'agisse de la période de test ou du déploiement de la solution.

Au vu des résultats très satisfaisants de cette première expérience, confirmés par une enquête de satisfaction interne, la direction des achats de la RATP a confirmé les apports attendus de la carte d'achat : allègement des procédures, autonomie des utilisateurs, simplification des procédures administratives et levée des craintes concernant d'éventuels abus de la part des utilisateurs puisque les budgets d'achats sont restés dans les mêmes limites.

Pour des raisons d'organisation interne, notamment la refonte complète du système d'information autour d'Oracle, le déploiement à large échelle n'a pas été immédiat et n'a eu lieu que fin 2002. L'objectif était pour le moins ambitieux puisque le projet devait être opérationnel en avril 2003. Objectif atteint, la carte d'achat a été effectivement mise en place à la RATP en moins de six mois.

Une équipe entièrement dédiée à ce projet, placée sous la responsabilité de José Juan, directeur adjoint du service achats, a été constituée. Elle regroupait non seulement des acheteurs, dont Cédric Boisson, responsable de la cellule CPC, qui a joué le rôle de "vendeur interne" de la solution, mais aussi des représentants des services informatique et comptabilité de la RATP ainsi que des membres d'American Express.

Sur un volume global d'achats de 1,2 milliard d'euros de la RATP, la carte d'achat ne concerne que moins de 1%, soit un volant de l'ordre de 10 millions d'euros. Mais ce volant représente de 20 à 25.000 factures, soit plus de 10% du nombre global de factures fournisseurs (180.000 par an). Aujourd'hui, 80% des achats effectués par carte d'achat ne sont pas des produits physiques mais des prestations de services. Les premiers secteurs concernés sont l'impression des cartes de visite, l'approvisionnement en bonbonnes d'eau et la gestion des déchets. Il est à noter que les fournitures de bureau ne sont pas traitées par carte d'achat, la RATP disposant d'une plate-forme interne d'approvisionnement.

L'offre a été progressivement étendue à de nouveaux segments d'achats généraux, comme les plateaux-repas, le nettoyage textile, le déménagement interne, mais aussi pour l'intérim (avec quatre fournisseurs) et les photocopieurs. Pour ces derniers, l'évolution d'une politique d'achat à une politique de location a permis d'aborder le problème sous l'angle de la gestion centralisée des besoins de copies. Un projet ambitieux, le parc de photocopieurs de la RATP étant d'environ 12.000 unités.

Le service achats de la RATP bénéficie d'une délégation de la comptabilité fournisseurs : les 20.000 factures issues de la carte d'achat sont traitées de manière transparente et intégrées directement dans le système Oracle. Concernant les utilisateurs, un outil de commande accessible sur l'intranet achats a été développé en interne afin de garder une certaine rigueur dans la procédure, sans alourdir le traitement.

À fin 2004, on dénombre entre 300 et 350 porteurs de cartes. Le bilan est tout à fait positif : les fournisseurs sont payés rubis sur l'ongle, les clients internes sont servis plus rapidement, les acheteurs constatent une réduction impressionnante du nombre des litiges, et les services comptables voient leur travail considérablement allégé. L'adhésion à la carte d'achat est intégrée par les acheteurs dans le processus d'appel d'offres : il n'est pas demandé à l'ensemble des fournisseurs d'accepter la carte d'achat, mais d'être prêts à franchir le pas si leur segment d'activité est concerné.