



Accélérer le retour sur investissement en  
externalisant l'intégration B2B



## Contents

1.	Introduction	3
2.	Un bon point de départ: votre infrastructure d'intégration B2B au niveau international	3
3.	Bénéfices d'une fonction B2B externalisée	4
4.	Réductions de coûts impactant le résultat opérationnel	4
5.	Accélérer les économies opérationnelles	6
6.	Améliorer l'agilité organisationnelle	6
6.1	Marchés émergents et conformité réglementaire	7
6.2	Acquisitions et consolidation ERP	7
7.	Résumé	8
8.	A propos de Crossgate	9

=====

## 1. Introduction

Lorsque les incertitudes sur l'avenir grandissent, une entreprise qui souhaite continuer à se développer doit renoncer à certaines pratiques conventionnelles et rendre ses opérations aussi économes et efficaces que possible. C'est pourquoi les dirigeants de nombreuses organisations ont aujourd'hui demandé à leurs équipes de restructurer et de réduire les coûts. Pour un Directeur des systèmes d'information, restructurer signifie consolider les ressources informatiques pour éliminer les systèmes, les logiciels, les serveurs, les maintenances et les personnels redondants. Néanmoins, dans une économie en profonde mutation, les décideurs doivent aussi regarder au-delà des chiffres pour évaluer l'impact à long terme des changements qu'ils opèrent.

Certains analystes estiment que si une entreprise se préoccupe de réduire ses coûts, sans prendre de mesure proactive pour améliorer l'efficacité et restructurer son existant, elle devra certainement à terme réduire plus encore ses opérations. Les entreprises qui réussissent voient au-delà du simple contrôle des coûts pour obtenir des gains de productivité à long terme en complément des économies immédiates.

*En sortie de crise, la question qui séparera les acteurs majeurs des canards boiteux est:*

**\*Quelle solution nous apportera le plus grand bénéfice aujourd'hui mais aussi demain ?**

## 2. Un bon point de départ: votre infrastructure d'intégration B2B au niveau international

L'intégration B2B est un domaine qui est souvent négligé par les responsables informatiques. Non seulement la plupart des organisations dilapident de précieuses ressources dans leur infrastructure d'intégration, mais elles pâtissent également de nombreux impacts négatifs à long terme sur leur supply chain. En moyenne une équipe EDI interne automatise moins de 20% du réseau métier d'une entreprise et la gestion du changement lui prend beaucoup de temps et coûte cher à son entreprise. Il est courant que jusqu'à 37 jours soit nécessaires pour automatiser un seul et unique partenaire ou qu'il en coûte jusqu'à 15.000 euros pour intégrer un processus partenaire aussi simple qu'une entrée de commandes clients.

Ce coût et cette inefficacité obligent les lignes d'activités à recourir au papier et à des processus manuels pour plus de 80% de leurs transactions métiers. Maintenir les pratiques conventionnelles des départements B2B/EDI coûte non seulement cher, mais entrave en plus le développement futur. Par exemple:

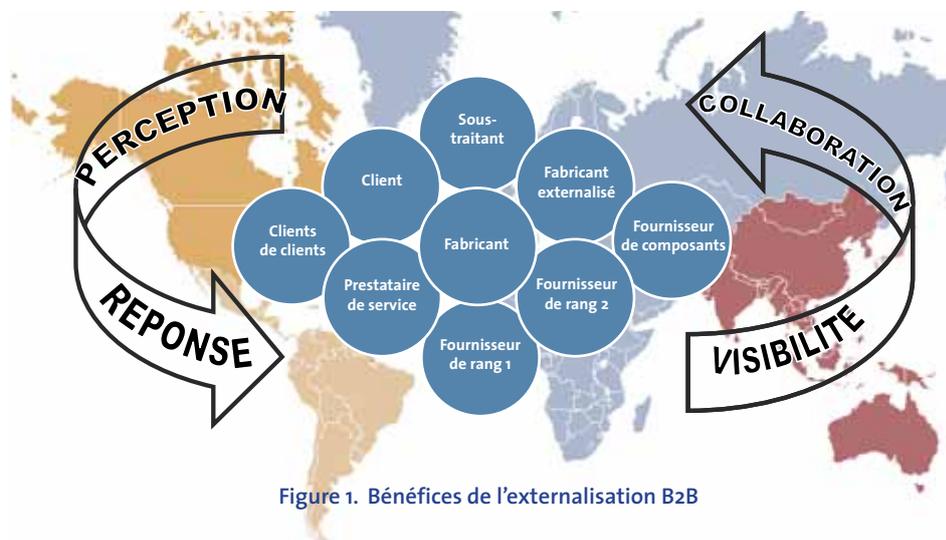
- Le Service Client ne peut pas réduire ses coûts d'opération parce qu'il est ralenti par des processus inefficaces. Beaucoup d'employés passent la moitié de leur temps à répondre à des appels et à des e-mails de clients demandant le statut de leur commande ou se plaignant d'une livraison tardive.
- Les Achats doivent réévaluer les relations fournisseurs, intensifier la coopération avec certains et terminer la relation avec d'autres, jugés moins critiques pour les approvisionnements. Ils ne

peuvent réaliser certains changements parce que la mise en œuvre en est jugée trop complexe.

- La Logistique ne peut pas réduire les niveaux de stocks, parce que des traitements manuels entraînent l'anticipation de la demande et la prise en compte des capacités des fournisseurs. Les entreprises qui ne sont pas automatisées utilisent leurs liquidités à financer des surstocks, parce qu'elles ne savent pas bénéficier des signaux de la demande de leurs clients, des rapports d'inventaires de leurs fournisseurs et de l'information en temps réel de leurs prestataires logistiques.

### 3. Bénéfices d'une fonction B2B externalisée

En externalisant la fonction B2B pour intégrer partenaires métiers et opérations, une entreprise est en mesure de réduire ses coûts d'infrastructure, ainsi que le nombre d'employés requis pour réaliser les tâches quotidiennes. Plus important, elle crée de l'agilité organisationnelle (voir figure 1).



### 4. Réductions de coûts impactant le résultat opérationnel

L'externalisation B2B aide les entreprises à améliorer leurs résultats financiers par des économies de liquidités sonnantes et réverbérantes. Beaucoup d'organisations ne grandissent pas uniquement de façon organique. Elles accélèrent la croissance de leurs activités par des opérations de fusions - acquisitions. Ces opérations donnent un accès immédiat à de nouvelles bases de clients et/ou

à des produits complémentaires pour les clients existants. Cependant, au niveau des systèmes d'information, ces opérations résultent en des applications, des personnels et des traducteurs EDI redondants. Au fil des ans, des charges directes s'accumulent dans les domaines suivants:

- *Maintenance logicielle.* La multiplication des solutions middlewares et des traducteurs peut générer des charges de maintenance supérieures à 50.000 euros par an.
- *Matériel, base de données & archivage.* Les coûts pour les matériels et les bases de données peuvent être handicapants, en particulier dans l'environnement réglementaire actuel qui exige des durées d'archivage de dix ans, voire au-delà avec certaines administrations fiscales. Ces coûts peuvent être de l'ordre de 25.000 à plus de 350.000 euros par an pour les plus grandes entreprises utilisant des technologies mainframe.
- *Personnel EDI.* L'un des points clés en matière d'EDI est la gestion des changements permanents dus, d'une part, aux évolutions des systèmes internes et, d'autre part, aux demandes des partenaires. Il est donc critique d'avoir un personnel qualifié, ne serait ce que pour maintenir les mappings existant en capacité opérationnelle, traiter les questions de qualité de données et travailler avec les partenaires au jour le jour. Le coût total pour un spécialiste EDI interne à temps plein est de l'ordre de 70.000 à plus de 150.000 euros par an lorsque l'on prend en compte les coûts salariaux, sociaux, les périodes d'absence, les primes, les charges générales de téléphone/ordinateur, bureau, déplacement. Beaucoup d'organisations doivent employer d'une à quatre personnes et plus, juste pour maintenir leurs opérations EDI à un niveau de statut-quo. Cela ne comprend pas les personnels requis pour déployer de nouveaux partenaires. La figure 2 illustre comment l'externalisation B2B a permis des économies de près d'un million d'euros par an à un fabricant de biens de consommation dont le chiffre d'affaire est de l'ordre de 2 milliards d'euros.

<b>Composants du ROI de l'externalisation B2B**</b>	
EUR 2,000,000,000	Chiffre d'affaires annuel (fabricant de niveau mondial)
500	Total des partenaires B2B déployés
EUR 185,000	Maintenance logicielle redondante / an
EUR 165,000	Matériels redondants / an
14	Equiv. pleins temps / an / organisation EDI mondiale
EUR 980,000	Equiv. pleins temps / an (entièrement chargé à 70k euros)
<b>Economies directes par an</b>	
EUR 185,000	Suppression de maintenances logicielles
EUR 165,000	Suppression de matériels
EUR 588,000	60% redéploiement de l'équipe EDI (transition minimum)
<b>EUR 938,000</b>	<b>Economie totale / an</b>

Figure 2. Exemple d'économies

## 5. Accélérer les économies opérationnelles

L'excellence opérationnelle dans le monde à haute vitesse dans lequel nous vivons dépend d'une communication claire entre tous les partenaires commerciaux d'un même réseau métier. Des communications B2B efficaces sont critiques pour la survie et le développement d'une entreprise. Des processus déconnectés, dont les transactions s'appuient sur des documents papiers, consomment du temps et sont sources d'erreurs qui génèrent à leur tour des coûts opérationnels anormalement élevés.

Le retour sur investissement d'une externalisation EDI n'est pas aussi évident à évaluer que les économies directes qu'elle peut apporter. Néanmoins, certains effets sur les charges opérationnelles sont simples à prendre en compte. Le traitement manuel de transactions avec des partenaires métiers, comme par exemple la saisie de commandes entrantes, est bien plus coûteux qu'une intégration électronique. Pour mieux estimer l'effet des traitements manuels sur l'efficacité opérationnelle, Forrester Consulting a conduit des études détaillant le coût total d'un traitement manuel pour certaines transactions courantes, telles que des commandes d'achats et des factures. Les chiffres parlent d'eux-mêmes et le résultat peut couper le souffle (voir figure 3).

Coût des transactions manuelles (500 transactions manuelles par mois /type de doc.)	
EUR 10.10	Coût du traitement manuel d'une commande*
EUR 12.35	Coût du traitement manuel d'une facture*
EUR 10.00	Coût du traitement manuel d'autres documents * (avis d'expédition, accusés, etc...)
~10%	Taux d'erreur moyen des traitements manuels
EUR 53.50	Coût moyen pour traiter une erreur manuelle (temps + matériel)
<b>EUR 291,000</b>	<b>Coût annuel total pour 1.500 transactions manuelles par mois</b>

\*La source pour les valeurs médianes associées au traitement manuel et à la correction des erreurs sont tirés d'une étude conduite par Forrester Consulting

Figure 3. Coût opérationnel des transactions manuelles

Comment ces coûts ont-ils échappé à tout contrôle? La réponse est très simple: un personnel informatique en surnombre accaparé par la gestion des exceptions n'est pas en mesure de déployer de nouvelles transactions électroniques. Le Département américain du commerce (U.S. Department of Commerce) a réalisé une étude auprès de 1.000 entreprises mondiales des secteurs de la production manufacturière et du high-tech et a constaté que les lignes d'activités traditionnelles, gérées de façon manuelle, nécessitent trois fois plus de personnels que les activités idéalement intégrées pour lesquelles 50% et plus des processus B2B sont automatisés.

En externalisant la fonction B2B, une organisation se munit d'une arme efficace dans sa lutte contre les inefficacités opérationnelles. Cette arme, ce sont les économies d'échelles de son prestataire EDI — *un prestataire en externalisation peut facilement adapter ses capacités pour adresser de nouveaux partenaires et n'atteint pas un point de saturation au-delà duquel le temps requis par la maintenance quotidienne ne laisse plus de disponibilité pour de nouveaux projets.* Une fois les processus manuels

supprimés, à l'aide de l'externalisation B2B, une entreprise est en mesure d'échanger des commandes et des confirmations de commandes plus promptement, d'effectuer des livraisons plus rapidement et avec plus de précision et d'améliorer son efficacité globale, augmentant au final son chiffre d'affaires.

## 6. Améliorer l'agilité organisationnelle

L'un des plus grands bénéfices de l'externalisation B2B est de pouvoir accélérer les déploiements en passant plus rapidement les partenaires en production. Non seulement il est coûteux d'intégrer et de tester des mappings B2B en interne, mais en plus les délais moyens pour déployer un nouveau partenaire sont supérieurs à 30 jours. L'externalisation B2B accélère ces mises en production. Elle permet à une entreprise de réaliser des économies sur les coûts directs de l'intégration B2B, tout en étant en mesure de répondre aux exigences réglementaires et aux décisions de son management. Prenons deux cas concrets pour illustrer ces avantages.

### 6.1 *Marchés émergents et conformité réglementaire*

Un producteur mondial de vins et spiritueux souhaitait changer de modèle économique et donner la priorité aux marchés en croissance. Toutefois son modèle de gestion de l'intégration B2B ne parvenait pas à suivre le rythme de son développement commercial. De nombreux pays ayant créé leur propre cadre réglementaire pour le commerce électronique, il est souvent complexe et difficile de les prendre en compte au moment où un nouvel entrant sur le marché signe ses premiers contrats. Certains pays ont ainsi des exigences strictes vis-à-vis du traitement et de l'archivage des factures électroniques ou de la réalisation des formalités douanières. C'est le cas du Mexique avec la loi de mai 2009 sur la facture électronique, mais aussi de l'Union européenne avec la procédure électronique d'import/export Atlas.

L'entreprise accusait donc un retard croissant face aux demandes EDI et chaque nouvelle transaction nécessitait de nombreuses semaines d'efforts. Le management a décidé de ne plus embaucher ou former de nouveaux spécialistes EDI, car la mise en œuvre de nouveaux partenaires était coûteuse et grande consommatrice de ressources internes. Sans environnement pour tester les changements et les montées de versions et avec des besoins EDI spécifiques qui n'étaient pas couverts par le modèle existant, l'externalisation B2B était une solution parfaite.

### 6.2 *Acquisitions et consolidation ERP*

Une vague de fusions-acquisitions réalisées en moins d'un an avait plus que doublé la taille d'un équipementier automobile international. La complexité et les volumes de transaction EDI ont augmenté en conséquence de cette expansion rapide, ainsi que le nombre de solutions ERP et de plateformes B2B à supporter. L'entreprise n'avait plus

aucun moyen de centraliser la coordination et la gestion de sa fonction EDI. Avec plus de 100 partenaires à gérer et de multiples plateformes B2B, elle a estimé qu'il lui faudrait embaucher deux à trois spécialistes à temps plein pour supporter le personnel local de chaque site.

Les principales préoccupations de cette entreprise étaient la maîtrise des coûts informatiques et le maintien de la conformité réglementaire sur chaque site. En externalisant les opérations B2B, elle a réussi à consolider ses plateformes et à rationaliser le déploiement mondial de ses partenaires EDI. Une solution de gestion centralisée lui a donné la flexibilité pour continuer à développer son réseau de partenaires de façon économique et efficace.

## 7. Résumé

Par le passé, les entreprises s'appuyaient sur des logiciels, des développeurs et des consultants pour adapter des technologies internes aux besoins de leurs opérations. Aujourd'hui, dans une économie globalisée, la plupart des entreprises opère, échange des informations et collabore d'une manière ou d'une autre en réseau avec les différents acteurs de leur secteur, bien au-delà des frontières internes et géographiques.

Si de tels réseaux ne sont pas une nouveauté en eux-mêmes, leur importance croissante change l'équilibre traditionnel entre fonctions opérées en interne et fonctions externalisées. Les exigences opérationnelles croissantes en matière de collaboration, de coordination et de communication poussent les systèmes internes vers les limites de leur modèle, vers un niveau d'activité pour lequel ils n'ont pas été conçus. En comparant les infrastructures et les organisations informatiques actuelles et les besoins métiers des entreprises dans une économie globalisée et en réseau, il devient clair que les processus en place sont:

- *optimisés pour les opérations internes, mais en position de faiblesse dès qu'ils doivent s'ouvrir vers l'extérieur,*
- *optimisés pour les transactions simples, mais en position de faiblesse sur les scénarios collaboratifs,*
- *et optimisés pour des lignes d'activités historiques, mais en position de faiblesse sur les opportunités émergentes.*

Dans la crise et l'économie globalisée d'aujourd'hui, les entreprises doivent faire face à de plus en plus d'exigences, là où précisément leurs systèmes et leurs personnels informatiques sont le plus en position de faiblesse: les scénarios collaboratifs externes dans le cadre d'opportunités émergentes. Les fonctions informatiques, comme bien d'autres fonctions des entreprises, doivent évoluer pour répondre à la compétition mondiale. Plus spécifiquement, elles doivent dépasser leur mandat initial —d'améliorer la productivité des opérations internes— pour prendre en compte une mission plus large, celle d'améliorer la productivité d'entreprises en réseau.

Dans le paysage économique actuel, agilité et adaptabilité peuvent faire la différence entre devenir à terme une entreprise lambda ou l'acteur majeur d'un secteur d'activité. Répondre à ce défi est une mission prioritaire pour les responsables des systèmes d'information dans une économie mondiale dont personne ne peut se tenir à l'écart. Les organisations doivent réorienter leurs opérations informatiques pour adresser ces changements de priorités ou elles risquent de voir leurs activités —sans parler de leurs fonctions informatiques— de plus en plus marginalisées.

## 8. A propos de Crossgate

Crossgate opère le premier réseau d'intégration d'entreprises au monde, le Business-Ready Network. Une simple connexion au réseau de Crossgate permet l'intégration électronique de tout partenaire, client ou fournisseur, indépendamment de ses capacités techniques. Tous les partenaires disponibles sur le réseau peuvent être connectés directement à partir de solutions SAP grâce aux services d'externalisation B2B 360° de Crossgate powered by SAP®.

En complément, Crossgate offre des services innovants et sécurisés pour le traitement des factures entrantes et sortantes: l'eInvoicing Crossgate est conforme aux obligations légales. Il supporte notamment la signature électronique et l'archivage légal long terme. Il comprend également un suivi de conformité des réglementations européennes.

Aujourd'hui, plus de 40.000 entreprises dans plus de 10 secteurs d'activité utilisent le Business-Ready Network de Crossgate pour échanger des documents.

Crossgate a été fondé en 2001 à Starnberg près de Munich. La société est présente en Allemagne sur quatre sites, ainsi qu'à Paris, Londres, Milan et Atlanta. Elle dispose également de relais en Chine et dans le monde arabe. Pour de plus amples informations, veuillez consulter: [www.crossgate.fr](http://www.crossgate.fr).

### Global Offices

**Branch France:  
Crossgate s.a.r.l.**

8, rue Jean Baptiste Huet  
78350 Jouy en Josas - Les Metz  
France  
Phone: +33 (0) 1 30 67 61 20

**Branch Great Britain:  
Crossgate UK Ltd**

450 Bath Road  
Longford, Heathrow  
UB7 0EB  
United Kingdom  
Phone: +44 (0) 208 757 5888  
Fax: +44 (0) 208 757 5889

**Branch Germany:  
Crossgate AG**

Balanstr. 73 | Gbd.11  
81541 München  
Phone: +49 (0)89 - 20 70 41-0

**Branch USA:  
Crossgate Inc.**

The Towers at Wildwood Plaza  
3200 Windy Hill Rd, Suite 900W  
Atlanta, GA 30339  
Phone: 1 888 422-2360  
Fax: 1 678 324-3635

**Branch Italy:  
Crossgate Italia S.p.A.**

Via G.B. Pirelli, 11  
20124 Milano  
Italia  
Phone: +39 02 92 88 46 00  
Fax: +39 02 92 88 46 225

<sup>1</sup>Aberdeen Research, "The ROI of Process Integration."

<sup>2</sup>Planning Report 04-2: Economic Impact of Inadequate Infrastructure for Supply Chain Integration." National Institute of Standards & Technology, U.S. Department of Commerce Technology Administration. May 2004.