



LIVRE BLANC

5 facteurs clés pour réussir son projet de
dématérialisation des processus fournisseurs



ITESOFT

INTRODUCTION

LA DÉMATÉRIALISATION DE LA FACTURATION FOURNISSEURS RECOUVRE DES ENJEUX D'IMPORTANCE STRATÉGIQUE

Au-delà de la menace de sanctions, les achats et la fonction finance doivent sérieusement se pencher sur l'efficacité de processus qui nuisent à la relation avec les fournisseurs et à la productivité de l'entreprise. C'est précisément là qu'entre en jeu la digitalisation du processus P2P (Purchase to Pay ou processus de comptabilité fournisseurs). Selon une étude récente de PWC France, 49 % des DAF ont prévu de lancer un projet de dématérialisation dans ce domaine. Pionnier de la dématérialisation, ITESOFT réalise depuis plus de 30 ans des projets de traitement des factures avec des entreprises de toutes tailles et dans tous les secteurs d'activité. À travers ce document, nous avons souhaité faire bénéficier de notre retour d'expérience tous les DAF soucieux de remettre la productivité et la qualité de la relation fournisseurs au centre de leurs préoccupations.

Avant de vous livrer les 5 clefs de succès, voici en synthèse les 7 raisons pour lesquelles il est nécessaire de mettre en place un projet de dématérialisation de vos processus P2P :

- Gain de temps - les processus automatisés sont plus rapides que les processus manuels - et ils deviennent plus rapides au fil du temps, ne perdant jamais leur élan.
- Économie d'argent - l'automatisation facilite l'utilisation optimale de toutes les ressources, contribuant ainsi à réduire les coûts.
- Réduction des erreurs - dites adieu aux feuilles de calcul qui se brisent, à la documentation inexacte et aux données mal gérées.
- Augmentation de la visibilité - les systèmes automatisés offrent une vision plus large de la performance de votre entreprise, ce qui vous permet d'optimiser votre prise de décision.
- Plus de mobilité - Éliminer les goulots d'étranglement en établissant un processus d'approbation n'importe quand et à n'importe quel endroit.
- Respect des normes réglementaires - les solutions sont agiles et permettent d'être conformes aux évolutions réglementaires.
- Amélioration de la relation fournisseur - respect des délais de paiement et plus de transparence sur l'état des factures.

LE GOUVERNEMENT S'ATTAQUE AUX MAUVAIS PAYEURS

La politique de sanctions déployée par la DGCCRF, renforcée par la loi dite Sapin, a donné lieu en 2016 à 2 500 contrôles et 228 procédures d'amendes. Le non-respect des délais de paiement coûte d'autant plus cher que le gouvernement a durci le ton en appliquant des sanctions financières, mais aussi le « Name and shame », principe venu des États-Unis et très similaire à notre « bonnet d'âne » qui consiste à donner publiquement le nom des entreprises qui ne respectent pas les règles et asphyxient leurs fournisseurs.

#1

RÈGLE #1 :

DEFINIR DES OBJECTIFS CLAIRS ET COHÉRENTS

Il est difficile d'imaginer un projet dont la finalité n'a pas été clairement établie. Et de fait, tous les projets de dématérialisation poursuivent des buts précis. Mais entre le besoin brut et l'expression opérationnelle qui va permettre aux équipes de se mettre au travail, il y a souvent un écart, voire des incohérences, qui nuisent au choix de la meilleure solution et au bon déroulement du projet. C'est pourquoi avant de se lancer, il est essentiel de bien maîtriser les enjeux pour détailler la feuille de route. Nos conseils pour mettre toutes les chances de réussite de votre côté :

PRIORISER LES CIBLES

Réduction du coût de traitement des factures fournisseurs, accélération des traitements, sécurité et traçabilité des processus, développement de partenariats collaboratifs avec les fournisseurs, valorisation de la fonction comptable, contribution au pilotage financier de l'entreprise en temps réel... Les raisons d'adopter la dématérialisation peuvent

être multiples. Si toutes sont à priori bénéfiques à l'entreprise, il est indispensable d'identifier une ou deux prioritaires pour mieux fixer le cap, guider les équipes projet et maximiser les chances de succès.

RESTER COHÉRENT

La revue de détail d'un projet ne doit jamais faire perdre de vue la cible. Si l'un des objectifs prioritaires est d'augmenter la performance, il faut identifier tous les leviers d'optimisation du processus, mais aussi opter pour une solution cohérente qui associe, par exemple, l'industrialisation à des taux de lectures optimaux afin de tirer les meilleurs profits de l'automatisation.

DÉFINIR DES MESURABLES

Comment savoir si un projet est un succès si on ne fixe pas dès le départ des indicateurs pertinents qui permettront de mesurer la réussite ? Réduire les délais de paiement, diminuer le nombre de litiges, augmenter le nombre de factures traitées par ETP (Équivalent Temps plein)... D'un projet à l'autre, les indicateurs varient : il faut les définir dès le départ. Pouvoir quantifier les bénéfices directs et indirects est d'autant plus essentiel qu'ils constituent des arguments clefs pour convaincre sa Direction du bien-fondé du projet et obtenir le budget nécessaire à sa mise en œuvre.

LA RAISON D'ÊTRE D'UN PROJET EST UN ÉLÉMENT FONDAMENTAL POUR SA RÉUSSITE

Comparez vous au «best-in-class»

MÉTRIQUES	LES "BEST-IN-CLASS"	LA MOYENNE DES AUTRES
Le prix de traitement d'une facture	3 €	17 €
Temps de traitement d'une facture	3,5 jours	12 jours
Taux de facture en exception	11.5 %	19.9 %
Pourcentage de factures traités en automatique	58.4 %	18.1 %
Pourcentage de fournisseurs qui soumettent des factures électroniquement	51.1 %	18.9 %
Pourcentage de factures liées à une demande d'achat	71 %	21.8 %



#2

RÈGLE #2 :

SPONSORISER UN PROJET TRANSVERSE PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE

Levier d'efficacité pour les entreprises, la digitalisation du processus P2P, implique des changements de méthode de travail et d'organisation. En réduisant les interventions et saisies manuelles, la dématérialisation permet en effet aux comptables de consacrer plus de temps à l'analyse. Parallèlement, dans un souci de productivité et de réduction des coûts, il n'est pas rare que la digitalisation du processus soit accompagnée par la mise en œuvre d'un Centre de Services Partagés (CSP) qui bouleverse également l'organisation. Pour mener à bien des projets d'une telle envergure, la conduite du changement est un facteur clef de réussite. Procédez par étapes :

IMPLIQUER LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LE COMITÉ DE DIRECTION

Quel que soit le projet, dès lors qu'il bouleverse les pratiques organisationnelles et les rapports humains,

il est crucial d'obtenir le support de la Direction Générale. Par sa présence et son « enthousiasme », elle permet de régler les situations difficiles en proposant un arbitrage et favorise une meilleure adhésion des collaborateurs au projet..

COMMUNIQUER SUR LES OBJECTIFS

La dématérialisation favorise le relèvement du niveau de qualification des collaborateurs et un enrichissement de leurs compétences. Mais encore faut-il qu'ils le comprennent... Pour permettre aux personnes impactées par le changement de se projeter dans les futures situations de travail, il est essentiel de leur donner des clefs de compréhension en mettant en place un plan de communication. Sensibilisez vos collaborateurs aux gains attendus et sur le caractère stratégique du projet, motivez-les en les informant régulièrement sur l'avancée du projet au travers des supports d'entreprise (newsletter, intranet, etc.) ... et surtout insistez sur les bénéfices que chacun va pouvoir retirer du projet.

CONSTITUER UNE ÉQUIPE PROJET PLURIDISCIPLINAIRE

La numérisation du processus de comptabilité fournisseurs n'est pas un projet uniquement technique. Il impacte de nombreux acteurs : responsables achats, finances, comptabilité fournisseurs, opérationnels...

sans oublier, bien entendu, l'IT. Pour réussir, il faut impliquer l'ensemble des acteurs de la chaîne en nommant un chef de projet capable d'assurer l'interface avec les équipes de Direction et les métiers.

DÉSIGNEZ DES UTILISATEURS RÉFÉRENTS

Relais de l'équipe projet dans les services, les utilisateurs référents permettent de démultiplier les actions de conduite du changement sur le terrain et ainsi favoriser l'adoption d'un nouvel outil. Privilégiez des utilisateurs communicants, à l'aise avec les technologies : ils seront plus à même de partager leur réussite avec les autres utilisateurs et de les entraîner dans un cercle vertueux de « compréhension-appropriation-satisfaction ». Enfin, ces utilisateurs référents sont d'autant plus essentiels qu'ils contribuent, s'ils sont nommés très tôt, à une meilleure identification des leviers d'optimisation. Au-delà d'être les meilleurs ambassadeurs du projet, ils seront en mesure et capacité d'aider et de former à l'utilisation de l'outil.

POUR METTRE EN MARCHÉ LE MOUVEMENT ET ANTICIPER LES RÉSISTANCES, UN SPONSOR RECONNU EST INDISPENSABLE

Un projet réussi = produire les résultats attendus, sans dépasser le budget établi et dans le planning initial. En suivant cette définition, environ 70 % des projets sont des échecs* !

D'après le Harvard Business Review, un projet IT sur six présente un dépassement moyen de budget de 200 % et un dépassement moyen du planning de 70 %.

Dans ce contexte, il est fondamental de maîtriser les facteurs clés de succès de tout projet : techniques, organisationnels et humains. L'automatisation du traitement des factures fournisseurs invite à repenser ses processus et un sponsor interne fort est un levier essentiel pour y parvenir.

* The Standish Group Report



#3

RÈGLE #3 :

ADOPTER LES MEILLEURES PRATIQUES EN LES ADAPTANT A VOTRE ORGANISATION

Les bonnes pratiques ne sont pas apparues spontanément ! Elles sont le résultat d'enseignements tirés à partir d'expériences conduites sur des années par les entreprises. Elles capitalisent sur les succès, mais aussi les échecs, et font ressortir les meilleures approches. Elles favorisent une réponse plus rapide et efficace aux problématiques en proposant une démarche éprouvée. Pionnier dans le domaine de la dématérialisation, ITESOFT consigne les bonnes pratiques dans ses solutions depuis plus de 30 ans. Nos conseils pour en tirer le meilleur parti :

APPRENDRE À DÉPASSER LES MODÈLES QUI FONCTIONNENT

Un processus qui fonctionne ne veut pas forcément dire qu'il est aussi optimisé qu'il pourrait l'être. Plutôt que de chercher à tout prix à reproduire un processus existant, profitez de la digitalisation pour vous inspirer des bonnes pratiques. C'est l'occasion idéale de standardiser et ainsi de bénéficier de tous les avantages de votre solution, notamment lors des évolutions : sa mise à jour se fera d'autant plus facilement qu'elle est gérée automatiquement dans le cloud. À l'inverse, une solution trop « customisée » nécessitera des développements sur mesure, longs et coûteux à mettre en œuvre et à faire évoluer.

PRIVILÉGIER LA SOUPLESSE

Un projet peut évoluer pendant son déroulement, voire une fois déployé. Une solution trop fermée, avec un workflow prédéfini, laisse peu de place à la personnalisation à moins d'investir en développements. Anticipez ces potentielles évolutions en optant pour

une solution qui propose un workflow générique basé sur les bonnes pratiques, mais également capable de s'adapter à vos besoins spécifiques par simple paramétrage.

RESTER CONCENTRÉ SUR SES OBJECTIFS

Ne perdez jamais de vue vos objectifs. Si, par exemple, vous souhaitez augmenter le nombre de factures traitées par ETP, assurez-vous de choisir une solution offrant le meilleur taux possible de lecture automatique de vos documents, faute de quoi les interventions manuelles feront chuter la productivité.

UNE BONNE PRATIQUE N'EST PAS UNIQUEMENT UNE PRATIQUE QUI EST BONNE, MAIS UNE PRATIQUE AYANT FAIT SES PREUVES ET PERMIS D'OBTENIR LES MEILLEURS RÉSULTATS

“

« Nous avons sollicité les consultants ITESOFT pour un audit d'optimisation des performances de notre solution de dématérialisation des factures fournisseurs. [...] Résultat : un planning maîtrisé et des interlocuteurs préalablement identifiés pour chaque étape qui nous ont garanti l'atteinte de nos objectifs de performances, de délais et de coûts dans une démarche forfaitisée ».

Élodie Papet, Responsable Service Flux
Opérationnels Prestataires, IMA

#4

RÈGLE #4 :

GÉRER SON PROJET EN MODE AGILE POUR UN R.O.I. RAPIDE

L'ère des projets pharaoniques, reposant sur des centaines de pages de spécifications et des mois de développements, est définitivement terminée. Les méthodes Agiles présentent non seulement l'avantage de fonctionner par itérations que l'on peut tester rapidement, mais également de placer l'utilisateur au centre de la démarche. Parfaitement adaptées au cloud, elles favorisent une mise en production du projet de digitalisation du processus de comptabilité fournisseurs en moins de trois mois. Avant de se lancer, quelques préparatifs sont nécessaires afin d'éviter tout ralentissement du projet :

PRÉPARER SES RÉFÉRENTIELS

Les performances d'un moteur d'OCR ou de LAD sont conditionnées par les référentiels : le fait de disposer d'une base fournisseur avec tout ou partie des champs figurant sur une facture, par exemple, augmentera le taux de reconnaissance de façon considérable. Encore faut-il que ces référentiels soient à jour et qu'ils ne comportent pas d'erreur. Performantes de base, les solutions ITESOFT s'appuient déjà sur de nombreux référentiels grâce à la mutualisation opérée dans le cloud. Mais elles seront encore plus pertinentes si vos propres référentiels sont nettoyés, correctement renseignés et à jour.

IMPLIQUER LA DSI

Sur le fond, la digitalisation du processus de comptabilité fournisseurs est avant tout un projet opérationnel. Mais il comporte aussi une dimension technique, notamment au niveau de l'intégration avec les ERP. Impliquez votre DSI suffisamment tôt dans le projet afin de profiter de ses conseils techniques et de lui laisser le temps de choisir la meilleure méthode pour interfacer votre solution au système d'information.

PILOTER LA PERFORMANCE

Pour caractériser le bon fonctionnement d'un processus, mesurer le R.O.I de la solution mise en œuvre et identifier les leviers d'amélioration, il est essentiel de mesurer la performance en se basant sur des indicateurs, définis dès le lancement du projet. En parallèle, pensez à élaborer des tableaux de bord non seulement pour répondre aux besoins des opérationnels, mais aussi pour que les directions puissent suivre aisément l'évolution ces indicateurs de performance.

“

« Notre choix a été celui d'une démarche progressive : nous avons commencé par Bourbon Corporate qui est notre centre de gestion partagée pour 15 sociétés actives représentant 20 000 factures/an et nous avons mis en production 4 mois après la prise de décision.

Cette première étape réussie, nous avons alors diffusé la dématérialisation à notre principale filiale Bourbon Offshore Surf pour traiter ses 40 000 factures annuelles. »

Lilan Genevet, VP Finance chez Bourbon



#5

RÈGLE #5 :

INTÉGRER LES FOURNISSEURS DANS LE PROCESSUS DE RÉFLEXION

La dématérialisation du processus de comptabilité fournisseur est non seulement un avantage concurrentiel, mais également un élément de communication non négligeable, notamment à travers la mise en œuvre d'un portail qui contribue à valoriser l'image de marque de l'entreprise et simplifie la relation avec les fournisseurs. Quand le dépôt et la transmission des factures se font par le biais du portail, les échanges sont en effet fluidifiés et la relation gagne en clarté avec des preuves de remise des documents qui limitent considérablement les risques de litiges ou d'oubli. Au passage, le portail favorise aussi l'amélioration de la traçabilité et facilite la mise en place d'une Piste d'Audit Fiable. Nos conseils pour convaincre vos partenaires de rejoindre votre projet :

COMMUNIQUER SUR LES BÉNÉFICES

Informez vos fournisseurs dès le lancement du projet et surtout donnez-leur de bonnes raisons de rejoindre le portail en leur indiquant notamment qu'il va permettre de réduire les délais de paiement. En donnant l'accès à un portail incluant des fonctions de consultation, de suivi de leurs factures, de chat, de saisie ou bien encore de dépôt de documents (nouveau RIB...), vous leur offrez un outil de communication qui permet aussi de déposer les factures en ligne et, par conséquent, de réaliser des économies sur l'impression, la mise sous pli et les frais d'affranchissement.

METTRE EN PLACE DES RÈGLES COMMUNES

Profitez de la digitalisation pour mettre en place ou rappeler les bonnes pratiques afin de gagner en efficacité sur les échanges : présence systématique du numéro de bon de commande sur la facture, mentions spécifiques...

“

« Seulement 19% des grands entreprises françaises offrent de la visibilité à leurs fournisseurs quant au traitement de leur facture. Pourtant 84% des DAF souhaitent augmenter la visibilité de l'ensemble de leur processus P2P. »

Baromètre de la digitalisation de la fonction finance, Future of Finance, Avril 2018

CONCLUSION

COMMENT ITESOFT PEUT VOUS ACCOMPAGNER DANS LA DIGITALISATION DE VOTRE PROCESSUS P2P ?

LE CHOIX DU BON ACCOMPAGNEMENT

Règlementations, optimisation du processus, calcul du R.O.I, accompagnement du changement, formation, enjeux techniques... Formidable levier de croissance, la dématérialisation est un projet qui revêt également des enjeux économiques et organisationnels. Pour mettre toutes les chances de réussite de son côté, un accompagnement sur mesure constitue un atout indéniable. Expert en digitalisation du processus de comptabilité fournisseurs, ITESOFT dispose d'un département Consulting dédié à cet accompagnement : cadrage, études des gains et impact sur l'organisation en amont des projets ; méthodologie, maîtrise des solutions et des métiers pendant la phase de déploiement ; audits organisationnels, fonctionnels ou de performance pour optimiser le R.O.I en aval avec un accompagnement dans le temps afin d'adapter la solution aux nouveaux besoins. Avec son département Training, ITESOFT propose également des experts qualifiés en pédagogie pour former les utilisateurs et accompagner le changement.

En d'autres termes, qu'il s'agisse d'un projet pour une seule entité, ou d'un projet multi-entreprise avec un déploiement à l'international, ITESOFT dispose des ressources et du savoir-faire pour proposer une démarche adaptée au contexte et aux enjeux de chaque entreprise.

LE CHOIX DE LA MUTUALISATION

La digitalisation du processus de comptabilité fournisseur dans le cloud présente de nombreux avantages. Élasticité, dernières innovations grâce à la mise à jour systématique appliquée par votre prestataire, modèle économique... sans oublier la mutualisation. Afin de permettre à ses clients de

tirer pleinement profit de ses solutions, et ce dès l'installation, ITESOFT s'appuie sur des ressources mutualisées dans le cloud pour offrir en permanence les meilleures performances, notamment dans le domaine des technologies LAD (Lecture Automatique de Documents). Finies les longues phases d'apprentissage avant de pouvoir exploiter pleinement sa solution !

“

« Le conseil apporté par ITESOFT nous a permis de sécuriser le déploiement de notre solution de traitement des factures fournisseurs sur la Belgique, l'Allemagne et l'Angleterre. L'expertise métier et technique des consultants ITESOFT sur cette analyse de gap a été un vrai plus ».

Lionel Michel, Accounting Systems Manager,
Club Med

"QUICKSTART"... "QUICK WINS"

La réussite de votre projet Purchase to Pay repose sur :

- le choix de la solution la plus performante, simple d'utilisation, couvrant les besoins métiers, adaptable à votre contexte : Streamline For Invoices,
- la mise en place des best-practices organisationnelles et métier,
- une conduite projet pilotée par la « valeur métier ».

Fort de 30 ans dans l'automatisation des processus P2P, ITESOFT propose l'offre packagée Quickstart pour l'accompagnement de bout-en-bout à la mise en œuvre de la solution Streamline For Invoices Enterprise : paramétrages, tests, formation, pilotage du projet...

