

GUIDE PRATIQUE

DIGITALISATION DE LA COMPTABILITÉ FOURNISSEURS

Nos conseils pour bien lancer votre projet.



basware

Simplify Operations, Spend Smarter.



É D I T O

Ce guide a pour objectif d'être un outil d'aide à la réflexion et à la décision pour toute entreprise en phase amont d'un projet de digitalisation de la comptabilité fournisseurs. Pratique avant tout, sans prétendre être exhaustif, il apporte un éclairage sur les tendances actuelles du marché, les fonctionnalités clés d'une solution de digitalisation des factures fournisseurs, ainsi que des conseils pour rédiger son appel d'offres (AO), convaincre en interne, objectiver le choix de la solution, cadrer le projet et accompagner le changement, tant en interne qu'auprès des fournisseurs.

LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE : UNE TENDANCE DE FOND

À la fois critique (du fait de ses implications potentielles) et très normalisée, tout en étant spécifique à chaque entreprise, la gestion de la comptabilité fournisseurs est désormais entrée en phase de digitalisation accélérée. Entre 2017 et 2019, le nombre de factures électroniques est ainsi passé de 36 à 55 milliards dans le monde (+53 %), et de 9 à 13 milliards en Europe (+44 %), selon [Billentis](#), cabinet indépendant d'analystes spécialisé dans le domaine de la facturation électronique. Une forte croissance qui représente aujourd'hui, toujours d'après ce même cabinet, une valeur de marché de 4,3 milliards d'euros, qui devrait atteindre 18 milliards d'euros en 2025.

Il est aujourd'hui à souligner que la notion de facture électronique couvre la digitalisation de l'ensemble du processus, depuis l'émission électronique de la facture jusqu'à sa mise en paiement. De fait, la part des factures scannées ou ocrisées devrait diminuer d'au moins 50 % d'ici 2025, toujours selon [Billentis](#).

Cette tendance devrait s'accélérer dans les prochaines années. En effet, [72 % des DAF interrogés](#), dans une récente étude, estiment que la résilience et l'agilité apportées par la facture électronique renforceront leur entreprise, tandis que [90 % des dirigeants](#) jugent qu'une meilleure visibilité est vecteur d'amélioration du processus décisionnel à tous les niveaux de l'entreprise.

En parallèle, les évolutions réglementaires visant à imposer la facture électronique, afin de diminuer les fraudes fiscales (et notamment à la TVA), constituent un formidable accélérateur de la digitalisation de la comptabilité fournisseurs.

Deux modèles de conformité co-existent. Le post-audit, d'une part : retenu par de nombreux États, il consiste en une traçabilité complète des factures fournisseurs, auditable a posteriori. Le modèle « *clearance* », d'autre part : déployé en Italie notamment, il offre aux États la capacité de contrôler en temps réel des flux de factures et ainsi de mesurer instantanément les entrées fiscales à venir.

LA FACTURE ÉLECTRONIQUE, INSTRUMENT DE PERFORMANCE

Un projet d'automatisation de la comptabilité fournisseurs répond à de multiples objectifs tant organisationnels, économiques que réglementaires. Il génère des gains directs et indirects dont bénéficient également les fournisseurs.

• Des gains économiques

Au plan économique, selon Billentis, le coût de traitement individuel moyen d'une facture serait ainsi divisé par trois, passant de 17,60 € HT pour une facture papier à 6,40 € pour une facture dématérialisée. Cette réduction significative résulte notamment de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des services en charge de la comptabilité fournisseurs : réduction du temps de traitement (de 15 jours à moins de 3 jours en moyenne) et des délais de paiement, élimination des points d'inefficacité, capacité à répondre rapidement aux questions des fournisseurs, etc. Un temps que les équipes comptables peuvent consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée, telles que la gestion des exceptions par exemple, qui valorisent leurs compétences et leur savoir-faire.

• Fiabilité des données et visibilité de bout en bout

Les solutions d'automatisation du traitement des factures fournisseurs suppriment la saisie manuelle et les risques d'erreurs associés, et contribuent donc à fiabiliser les données financières. Les données sont centralisées et accessibles en temps réel. Pour les équipes comptables, c'est la garantie d'avoir une visibilité totale sur l'état d'avancement du traitement de chaque facture et sur les dépenses réalisées ou à venir. La digitalisation des factures fournisseurs permet également de s'inscrire durablement dans l'évolution des modes de travail, en facilitant, par exemple, la collaboration à distance.

• Meilleur pilotage de la trésorerie et du BFR

Les données recueillies, en temps réel ou de manière prévisionnelle par les solutions d'automatisation de la comptabilité fournisseurs, offrent aux directions financières une vision à la fois précise et exhaustive des dépenses engagées. Outre un pilotage pointu des budgets annuels, ces informations sont particulièrement utiles dans le cadre d'une gestion de trésorerie efficace et d'une prévisibilité optimale du besoin en fonds de

roulement (BFR). L'adjonction d'une fonctionnalité multi-devises constitue par ailleurs un avantage certain pour lancer opportunément les ordres de paiement en devises étrangères à taux de change favorables.

• Amélioration des délais de paiement

Enfin, la digitalisation permet de réduire les délais de traitement, et donc de paiement des factures. Les délais de paiement s'étaient améliorés en 2019, avec un retard moyen situé à 11 jours. [La crise sanitaire a mis un coup d'arrêt à cette progression](#) et l'objectif du gouvernement de parvenir à un retard moyen inférieur à 10 jours n'a pas pu être tenu. En France, 25 % des défaillances sont dues à des retards de paiement. Les mauvais payeurs sont désormais pointés du doigt sur le site de la DGCCRF, qui a infligé 29,9 millions d'euros d'amendes en 2020 pour des retards de paiement. Outre ces sanctions financières, la Banque de France envisage, en 2022, de dégrader la cotation des entreprises qui ne règlent pas dans les temps leurs fournisseurs. Il est aujourd'hui essentiel pour les organisations de faire évoluer leurs processus afin de réduire ces risques.

Retours d'expérience d'entreprises

Quels gains attendre d'une solution Purchase-to-Pay ?

Chaîne de restaurants :

- Délai de traitement des factures fournisseurs réduit de 15 jours à 7 jours en moyenne.

Industrie cosmétique :

- Réduction des erreurs de saisie et des délais de paiement.
- Capacité à suivre en temps réel l'état d'avancement des paiements.

Agroalimentaire :

- Flux de validation des factures plus efficace du fait qu'il ne soit plus nécessaire que les valideurs soient présents physiquement pour donner leur accord.
- Amélioration de la communication avec les fournisseurs, qui peuvent désormais être renseignés en temps réel.



Découvrez des retours d'expérience additionnels dans le rapport

« **Transformez la comptabilité fournisseurs en un moteur de création de valeur** ».

DIGITALISATION DE LA COMPTABILITÉ FOURNISSEURS : UN PROJET STRUCTURANT

Un projet de transformation de la comptabilité fournisseurs est un projet structurant et d'envergure pour une entreprise, étant donné sa transversalité, sa criticité métier et le changement qu'il induit.

L'absence de vision commune sur ses objectifs, ou sur la façon dont il doit être cadré, peut se révéler coûteux, et engendrer le non-aboutissement de l'appel d'offres, le déploiement d'une solution de dématérialisation et d'automatisation inadéquate, ou encore le non-déploiement de la solution choisie.

Dès la phase amont du projet, et bien avant le RFP, il s'agit de se poser les bonnes questions quant aux objectifs du projet et aux spécificités de l'organisation.

Conçu dans cet objectif, ce guide réunit des observations d'experts pour vous accompagner dans votre réflexion de digitalisation de la comptabilité fournisseurs. Vous y trouverez des conseils et des points de vigilance pour choisir une solution qui soit adaptée à vos besoins et à votre organisation, pour cadrer votre projet et pour organiser la gestion du changement, en interne ainsi qu'auprès de vos fournisseurs.

Les questions à se poser avant l'appel d'offres

Structurante, la mise en œuvre d'une solution ne suffit pas à elle seule à faire évoluer l'organisation, la culture, les processus et les habitudes de travail. Avant de rédiger votre appel d'offres, il est indispensable de :

- Définir l'ambition et les objectifs (où souhaite-t-on aller ?) avant de lister les fonctionnalités attendues.
- Analyser les processus métiers existants et définir un *core model* qui couvre 70 à 80 % des cas d'usage.
- Définir des cas d'usage qui soient compatibles avec l'organisation existante ou à venir, et avec la culture de l'entreprise.
- Estimer les implications connexes du projet (trésorerie, contrôle de gestion, fiscales, RH, juridiques, IT...).
- Réfléchir aux gains attendus, aux conditions de succès et déterminer les indicateurs-clés de performance (nombre de commandes/factures traitées par employé, proportion des factures digitalisées, des fournisseurs actifs, et des fournisseurs payés à échéance, délai moyen d'approbation, délai moyen de paiement, etc.).
- Identifier les typologies de déploiement (par pays, site, filiale...).
- Identifier les soutiens au projet en interne (sponsorship).
- Repérer les freins potentiels au projet (techniques, culturels, organisationnels...) et les leviers pour les réduire.

6 CONSEILS POUR BIEN CADRER LE PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES

1. **« Moins c'est mieux »** : consulter un nombre restreint d'éditeurs pour pouvoir investir du temps avec les éditeurs sélectionnés, étudier de façon approfondie leurs réponses et garantir un temps d'échange de qualité avec chacun d'entre eux.
2. **Se focaliser sur les critères les plus déterminants et clivants, qui permettront de faire un choix**, soit une dizaine environ. Les critères sont à lister puis à pondérer.
3. **Demander des démonstrations qui adressent les cas d'usage (et les critères de choix) les plus pertinents** par rapport au contexte de l'entreprise.
4. **Inviter le « bon » nombre de personnes pour permettre un choix unanime**. Des sessions de soutenance « généralistes » et des sessions plus spécifiques peuvent s'envisager pour gagner en efficacité et en complétude (ex. : les achats, la fiscalité, le juridique, l'intégration, ...).
5. **Bien estimer la durée des soutenances**.
6. **Dès la phase d'appel d'offres, se mettre dans une relation de partenariat**. Attention notamment à la période d'envoi de l'appel d'offres ainsi qu'au délai demandé aux éditeurs pour analyser le cahier des charges et adresser leurs réponses. Les équipes clients doivent, elles aussi, pouvoir proposer des réponses adaptées et de qualité en cas de questions, et expliquer les éléments du business case pour aligner les objectifs.

LES FONCTIONNALITÉS ESSENTIELLES D'UNE SOLUTION D'AUTOMATISATION

Cela peut paraître évident au premier abord, mais la première question à se poser avant de faire le choix d'une solution d'automatisation de la comptabilité fournisseurs est : « la solution va-t-elle nous permettre de relever nos défis à court et moyen termes ? ».

Les professionnels interrogés citent trois enjeux majeurs :

- Réduire voire supprimer les processus papier ;
- Raccourcir les temps de traitement des factures et les délais de paiement ;
- Permettre une prise en charge automatique des exceptions, de loin le critère le plus important.

40%

des professionnels de la comptabilité fournisseurs déplorent traiter un volume trop important de papier dans leur processus.

62%

des professionnels de la comptabilité fournisseurs estiment que leur principal défi réside dans le nombre élevé d'exceptions à gérer.

51%

des professionnels de la comptabilité fournisseurs regrettent la lenteur du processus de traitement des factures.

Source: Ardents Partners, 2020

De façon plus générale, il s'agit avant tout d'assurer la continuité d'activité et la résilience de l'entreprise, quelles que soient les circonstances, en supprimant la dépendance aux processus papier et manuels. Une façon aussi de s'inscrire dans le mouvement, de plus en plus prononcé, du télétravail.

Les enjeux

- **Automatiser les processus** (rapprochement, workflow, imputation) pour accélérer les délais de traitement, depuis la réception de la facture jusqu'à sa mise en paiement, et pour permettre aux équipes de se focaliser sur les tâches à valeur ajoutée (gestion des exceptions, des fournisseurs, optimisation du BFR et gestion stratégique de la trésorerie, suivi des KPI).

- **Réduire les risques financiers et de réputation** : fraudes, pénalités pour retard de paiement, pression sur la chaîne d'approvisionnement, etc.

- **Disposer d'une visibilité sur la performance, les processus et les dépenses** à l'échelle de l'organisation, de ses entités et de ses services.

- **Limiter le temps passé** aux tâches de saisie et de contrôle manuel des données.

- **Faciliter la communication** entre les différentes parties prenantes : les équipes comptables, les équipes achats, les utilisateurs finaux et les fournisseurs.

- **Gérer différents formats de factures** et l'extraction des données factures papier ou scannées (avec reconnaissance de caractères), PDF structuré (natif) avec envoi par e-mail, portail Web (particulièrement adapté aux petits fournisseurs), EDI et interopérabilité.

- **Se conformer aux exigences réglementaires**, variables selon les pays. Par exemple, en France, la facturation électronique est obligatoire pour toutes les transactions avec le secteur public (B2G) depuis 2020. Elle s'imposera en réception à toutes les entreprises assujetties à la TVA à partir du 1er juillet 2024 et en transmission entre le 1er janvier 2024 et le 1er janvier 2026 selon la taille des entreprises. Tandis que d'autres pays ont déjà imposé cette obligation en B2B. De même, les modèles de conformité diffèrent d'un pays à l'autre (cf. page 2).

Les fonctionnalités essentielles

- **Multipliez les canaux de réception des factures, simples, gratuits et adaptés** aux fournisseurs, pour maximiser le taux d'adoption.
- **Traitement automatisé des processus et des factures fournisseurs, y compris les cas les plus complexes :** factures multi-lignes, factures à plusieurs numéros de commande, différence d'unités entre commandes et factures, factures récurrentes, [rapprochement multi-commandes](#), imputation sans bons de commande, gestion des écarts (prix, quantités, devises, TVA), détection des coûts additionnels, etc.
- **Imputation automatisée pour les factures sans commandes**, qu'elles soient ou non récurrentes.
- **Capacité à uniformiser les processus**, tout en étant suffisamment souple et ouverte pour s'adapter à des systèmes d'information (multi-ERP) hétérogènes et aux spécificités d'un département, d'une entité, d'un pays, etc.
- **Fonctionnalités de collaboration** intra-entreprise et avec les fournisseurs tout au long du processus.
- **Tableaux de bord pour une visibilité à 360° des données financières**, à l'échelle de l'entreprise et de façon granulaire, pour un pilotage stratégique et opérationnel efficace.
- **Fonctionnalités innovantes utiles** (versus « tendance »), capables de produire de la valeur opérationnelle aux métiers et aux utilisateurs.

L'intégration à un réseau mondial de facturation

Pour les fournisseurs, multiplier les formats d'envoi de leurs factures selon les clients, voire s'interconnecter avec les solutions P2P de leurs clients en EDI, peut rapidement devenir un véritable casse-tête. En faisant le choix d'une solution nativement interfacée à plus d'un million d'entreprises dans le monde et connectée à plus de **220 opérateurs de dématérialisation** au sein d'un réseau mondial de facturation, qui est en conformité avec les obligations légales en vigueur dans plus de 50 pays, **l'adoption par les fournisseurs s'en trouve accélérée.**

Les points d'attention

- **Évaluer la puissance d'automatisation et de gestion des exceptions :** la solution doit être en mesure de limiter les réconciliations manuelles, y compris lorsque les données de commandes et de factures sont différentes (variations des prix, devises ou TVA différentes, écarts de quantité, unités différentes, etc.).
- **S'assurer des capacités d'intégration** multi-ERP de la solution, des plus connus aux plus exotiques.
- **Pour les projets internationaux**, s'appuyer sur un triptyque « solution, organisation et intégration », capable de couvrir un périmètre global :
 - **Solution :** multi-langues, multidevises, conformité légale multi-pays (archivage, TVA, données de factures obligatoires...);
 - **Organisation :** support en plusieurs langues ;
 - **Intégration :** choisir un partenaire de confiance et des équipes expérimentées dans le déploiement et l'accompagnement de projets multi-pays et pluriculturels.

Quelques exemples de questions à poser lors d'une démonstration

- La solution peut-elle traiter 100 % de vos factures ? Au format papier, le cas échéant ?
- Comment le rapprochement des factures est-il géré ?
- La solution permet-elle d'automatiser les saisies d'imputation des factures sans bons de commande, qu'elles soient ou non récurrentes ?
- Que se passe-t-il lorsqu'une facture est issue d'un bon de commande créé dans un système d'achat externe ?
- La solution s'intègre-t-elle à mon ERP ?
- Comment la solution gère-t-elle l'automatisation du traitement de la conformité globale et répond-elle aux exigences d'archivage ?
- La solution est-elle interopérée avec d'autres opérateurs de factures électroniques, ceci afin de maximiser le volume de factures électroniques ?

LES BONNES PRATIQUES POUR UN DÉPLOIEMENT RÉUSSI

Une fois la solution choisie, il s'agit d'orchestrer le déploiement.

La digitalisation de la comptabilité fournisseurs est par définition transverse. En interne d'une part, avec la nécessaire implication de multiples acteurs : DAF, DSI, achats, utilisateurs de chaque service, etc. En externe d'autre part, avec les fournisseurs et l'intégrateur, que l'intégrateur soit l'éditeur ou un intégrateur tiers.

Avant de se lancer, il s'agit donc d'identifier et d'impliquer, le plus tôt possible dans le projet, l'ensemble des parties prenantes, de façon à s'assurer d'un déploiement réussi, tant sur les aspects techniques qu'organisationnels.

Les prérequis pour bien démarrer un projet

• Identifier les acteurs du projet

projet : les « naturels » tels que les directions financière, achats, informatique, mais également les personnes capables d'apporter une expertise complémentaire : ressources humaines / formation, juridique, fiscalité, fournisseurs, etc.

• Constituer une équipe dédiée

et pluridisciplinaire, composée de compétences techniques, en gestion de projet et en accompagnement au changement (interne et fournisseurs). L'automatisation est un projet structurant : outre le déploiement « technique », le pilotage du projet doit prendre en compte des aspects organisationnels, parfois déstabilisants en interne.

• Déterminer la stratégie de

déploiement dans le cadre d'une solution *core model* en fonction d'un certain nombre d'éléments clés : existence ou non de CSP (Centres de Services Partagés), zone(s) géographique(s), intérêts métiers, similarités techniques, organisationnelles ou fonctionnelles, réglementations locales, autre(s) projet(s) informatique(s) en cours, etc.

- Identifier les typologies de déploiement plus adaptées à la réalité de l'entreprise :

- Déploiement technique :

déploiement de la solution en l'état, sans appliquer de changements. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'ajouter de nouvelles sociétés dans un même pays ;

- Déploiement dans un nouveau pays à iso-fonctionnalités :

valable pour des déploiements dans de nouveaux pays, ainsi que dans des pays existants lorsqu'il s'agit d'effectuer des ajustements visant à prendre en compte l'évolution du cadre réglementaire local (ex. QRCode en Suisse). Ce déploiement n'engendre pas de changement de configuration majeur de la solution ;

- Déploiement dans un nouveau pays avec les spécificités locales

(*core model* à adapter), par itérations successives, en tenant compte des spécificités organisationnelles et réglementaires de chaque entité.

Les clés pour réussir le déploiement

• Identifier le sponsor du projet,

qui sera capable d'arbitrer, de définir et de suivre les KPI du projet (coût/productivité, quantité, délais) et de promouvoir le projet en interne.

• Désigner un chef de projet en

interne, pour piloter le projet sur l'ensemble de ses aspects : gestion des équipes, suivi des risques, processus d'escalade et communication, en partenariat avec l'intégrateur, que l'intégrateur soit l'éditeur ou une entreprise tierce.

• Identifier et s'aligner sur les autres projets informatiques

connexes, afin d'assurer la cohérence des solutions (exemple : déploiement de nouveaux systèmes ERP).

• Mettre en place la gouvernance du projet

en accord avec l'éditeur ou l'intégrateur pour faciliter la prise de décision et accélérer la réactivité (processus d'escalade, arbitrage des demandes de changement, gestion des risques, ...).

- **Identifier les acteurs clés (key users) du projet** ayant la connaissance des processus métiers et disposant des compétences nécessaires pour valider les choix de la solution (exemple : définition du workflow de validation).

- **S'assurer de la bonne compréhension des objectifs** de la solution cible ainsi que de **l'implication des ressources**.

- **Garantir la disponibilité des acteurs clés du projet** dans les phases identifiées (exemple : ateliers de conception, phases de test...).

- **Etablir une communication transparente et régulière**, tout au long du projet.

Les points d'attention

- **Aborder le projet sous deux aspects en parallèle** : le déploiement de la solution et la structuration du projet.

- **Stratégie de déploiement à adopter** : elle est déterminante quant à l'organisation, aux coûts et aux délais du projet.

- **Définir et préparer les scénarios de test** avant la phase de recette.

- **Identifier les contraintes métiers qui pourraient impacter le planning du projet**. Par exemple, les périodes de clôture comptable.

- **Avancer en partenariat avec l'éditeur et l'intégrateur pour garantir la réussite du projet**.

DÉPLOIEMENT : LES RISQUES D'UN APPEL D'OFFRES MAL CADRÉ

INTERVIEW

Michael Aubry - Solution Architect



Quelles sont les répercussions, en phase de conception, d'un appel d'offres (AO) mal cadré ?

Un appel d'offres mal cadré mène généralement à une phase de conception délicate. En effet, les objectifs et points n'ayant pas été traités et partagés avec l'ensemble des parties prenantes, en amont du choix de la solution, devront nécessairement être abordés lors des ateliers de conception. Dès lors, les conséquences sont logiques : ateliers additionnels, validation des spécifications plus longues, retards et décalage du projet, et donc des coûts forcément plus importants. Le pire scénario pouvant être la découverte de points bloquants, ne permettant pas de mener à bien le projet.

Quelles sont vos recommandations pour éviter ces conséquences ?

Nous recommandons, en amont du choix de la solution et donc de l'AO, un minimum d'alignement interne, quant à la direction à donner au futur projet, entre tous les acteurs impliqués :

- Le projet a-t-il vocation à prioriser l'automatisation ? Ou plutôt le contrôle budgétaire ?
- Les futurs processus sont-ils déjà pensés ?
- Les équipes achats et comptables sont-elles prêtes à changer leur mode de fonctionnement ?

De façon plus globale, il s'agit, en phase amont du projet, de définir et d'impliquer les ressources nécessaires, et de ne surtout pas hésiter à s'appuyer sur l'avis et l'expérience des utilisateurs finaux. Ce qui permet à tous d'être en accord avec les objectifs, les finalités et l'évolution des processus après implémentation. Enfin, inclure du Business Management permettra de parfaitement cadrer les besoins.

Le cas échéant, comment contournez-vous le problème ?

Si des éléments s'avèrent à manquer dans un AO reçu, nous pointons du doigt les carences. Nous nous assurons qu'il ne manque aucune information, d'une part, et que tous les objectifs restent réalistes, d'autre part. Nous aidons les entreprises à se poser les bonnes questions, et à affiner leurs besoins et leurs demandes. De cette façon, nous sommes en mesure d'apporter une réponse juste et pertinente (processus et architecture cibles), tout en étant certains de la faisabilité des ateliers et donc du projet.

En tant qu'éditeur-intégrateur, nous avons aussi un rôle d'accompagnateur de projets : nos architectes et chefs de projets, du fait de leur expérience dans le domaine de la digitalisation de la comptabilité fournisseurs, savent conseiller les entreprises et partager des bonnes pratiques tant sur la solution, son déploiement technique, fonctionnel et organisationnel que sur les implications en termes d'évolution des workflows et des ressources associées.

LA GESTION DU CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE EN PARTENARIAT AVEC DELOITTE

Si l'accompagnement du changement est un véritable prérequis au succès de tels projets, il est très souvent « le grand oublié », et dans la majorité du temps, il n'est pas budgétisé.

Un projet de digitalisation de la comptabilité fournisseurs implique des changements, tant en interne (DAF, compatibilité, achats, donneurs d'ordre, utilisateurs...) qu'en externe (fournisseurs). Ce qui nécessite, au-delà des aspects techniques et fonctionnels qui sont au cœur du projet, la mise en œuvre d'un plan d'actions pour expliquer le changement et organiser l'accompagnement, dans un climat de confiance et sur toute la durée du projet.

Les enjeux

- **Anticiper les besoins d'accompagnement en interne**, dans les différents services et à tous les échelons : direction financière, service achats, et tous les collaborateurs traitant avec des fournisseurs dans l'entreprise.
- **S'adapter à l'hétérogénéité des populations concernées**, à leurs niveaux d'ancrage, de maturité digitale et de résistance au changement.
- **Éviter les risques d'essoufflement ou de démobilitation des utilisateurs** en raison d'un niveau de déploiement et d'adoption pas suffisamment soutenu.
- **Maintenir l'accompagnement après le déploiement de la solution** : formation des nouveaux collaborateurs, adaptation aux évolutions de l'organisation et à l'optimisation des processus, dans une logique d'amélioration continue, etc.

Des bonnes pratiques

- **Évaluer finement le niveau d'ancrage des différentes parties prenantes** et déterminer quels services sont plutôt favorables

ou, au contraire, résistants aux changements. services et à tous les échelons : DAF, service achats, et tous les collaborateurs traitant avec des fournisseurs externes dans l'entreprise.

- **Développer des supports adaptés** à chaque typologie de population, en fonction de leurs niveaux d'ancrage : supports originaux, outils digitaux, etc.
- **Désigner des utilisateurs-clés**, capables d'accompagner leurs collègues sur le terrain, et d'apporter leur témoignage auprès des populations réticentes.
- **Déployer des outils de marketing du projet en interne**, afin de renforcer l'adhésion, dans le cadre d'une démarche dynamique et digitale, en évitant l'écueil du « top-down ».
- **Instaurer des « challenges »** entre les différentes populations ou zones géographiques, afin d'améliorer les pratiques.
- **Maintenir l'animation autour de la solution**, même après son déploiement total, afin de renforcer le niveau d'adoption de la solution (en interne comme en externe).

Les points d'attention

- **Anticiper le risque de ressources limitées en interne** : chronophage, un projet de digitalisation de la comptabilité fournisseurs nécessite du temps et des ressources. En cas de doute sur la capacité des équipes internes à accompagner le déploiement et l'adoption, il est impératif de prévoir et de budgétiser l'appel à des ressources externes.
- **Maintenir la qualité sur le long terme** : après le déploiement, la solution et les pratiques doivent évoluer au gré des modifications de l'organisation et de ses processus, pour rester en conformité.
- **Adapter les supports de formation aux populations cibles** (fonctions occupées, zones géographiques...), à leurs habitudes de consommation de l'information et de la formation. Par exemple, si les affichages dans l'entreprise semblent de moins en moins pertinents, solliciter l'esprit de compétition par l'organisation de challenges peut donner de bons résultats.

ANTICIPER LE CHANGEMENT EN INTERNE

Niveau d'ancrage

Classifier les services selon leur résistance au changement et leur niveau d'ancrage et adapter les actions en fonction. Suivre leur évolution dans le temps.



Animation du réseau

Sans une animation fréquente du réseau, la courbe d'adoption déclinera peu de temps après l'effet "boost" du lancement.



Témoignages

Pour faire comprendre la valeur ajoutée de l'outil, il est plus percutant de faire témoigner un "key user" reconnu.



Marketing du projet

Ce projet doit bénéficier d'un marketing interne et d'une communication suscitant l'adhésion tout au long du projet.



Challenges

Des challenges bien pensés peuvent créer de l'émulation entre les régions et contribuer à améliorer les pratiques.



Supports originaux

Remplacer les guides utilisateurs Word ou PowerPoint par des supports digitaux et faciles d'accès pour plus d'efficacité (ex. supports video de type motion design, approche tutoriel de type youtube-like).



Source : Deloitte, 2020, Séminaire en ligne avec Basware « Digitalisation de la comptabilité fournisseurs : comment bien cadrer son RFP ? »



FICHE 4

L'ONBOARDING DES FOURNISSEURS

Un projet de digitalisation de la comptabilité fournisseurs modifie aussi la façon de collaborer avec les fournisseurs.

Dès lors, pour garantir l'adoption des nouveaux processus, et, in fine, l'efficacité de la solution, l'onboarding des fournisseurs doit être géré comme un projet à part entière.

Une considération importante d'autant plus qu'une activation efficace des fournisseurs aura des répercussions positives sur l'amélioration des processus :

31%

Réduction des coûts de traitement des factures fournisseurs de 31%

24%

Diminution du temps passé sur les demandes des fournisseurs de 24%

32%

Augmentation de 32% des paiements dans les délais

37%

Augmentation de 37 % des réconciliations de factures grâce à une meilleure qualité* des données

*Source : Onboarding Suppliers to an E-invoicing Solution, Understanding the challenges, benefits and who does what. Fong, Amy; Connaughton Patrick. The Hackett Group.

Une bascule big bang de tous les fournisseurs est toutefois utopique et augmenterait les risques de non-adoption de la solution. En conséquence, il est indispensable de prévoir un onboarding progressif des fournisseurs existants et de définir les modalités d'envoi de factures pour les nouveaux fournisseurs.

Communiquer avec clarté, mettre en place des procédures d'enrôlement adaptées, prévoir un processus d'envoi de factures simple et adapté aux capacités du fournisseurs sont autant d'axes de réflexion à considérer.

Les enjeux

- **Maximiser l'adoption des fournisseurs**, afin de garantir un taux de dématérialisation le plus élevé possible, d'augmenter la qualité des données et d'augmenter le retour sur investissement du projet dans son ensemble.

- **Permettre à chaque fournisseur**, quels que soient sa taille, son origine géographique, ses capacités internes et ses propres processus comptables, de s'insérer facilement dans le processus digitalisé de facturation.

- **Automatiser l'intégration des données de factures** directement dans le système d'information, afin de réduire les temps et les risques de la saisie manuelle, et permettre aux comptables de se concentrer sur les exceptions et plus globalement sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

La méthode

- **Associer des fournisseurs pilotes** pour les tests, le pilote et le déploiement, et valoriser leurs « success stories » auprès d'autres fournisseurs.

- **Proposer une multiplicité des canaux d'envoi des factures**

(EDI, PDF e-mail, scan, saisie sur un portail) et laisser le choix aux fournisseurs.

- **S'assurer de la simplicité d'utilisation du canal retenu pour chaque fournisseur** et de sa gratuité pour éviter des réticences à l'adoption.

- **L'envoi de PDF structurés est à privilégier :**

- L'EDI implique un projet d'interfaçage des systèmes d'information et monopolise des ressources (développements, tests, recettes, maintenance) ;

- L'envoi de scan par e-mail réduit la qualité des données, la fluidité du processus et nécessite généralement un archivage papier.

- **Élaborer une stratégie d'onboarding** spécifique à chaque type de fournisseurs et selon la volumétrie de factures.

• Définir une stratégie d'accompagnement au changement :

- Définir le panel de fournisseurs éligibles à la dématérialisation (volume de factures entrantes, exclusion des fournisseurs atypiques...) et ordonnancer leur bascule vers le nouveau système en tenant compte de leurs impératifs comptables, organisationnels et technologiques.

- Proposer un accompagnement des fournisseurs : informations claires, communication transparente et plan structuré par étape et par cible.
- Concevoir un plan de communication global : cibles, messages, contenus, supports, etc.
- Privilégier une approche de communication multimodale : site web dédié, plateforme

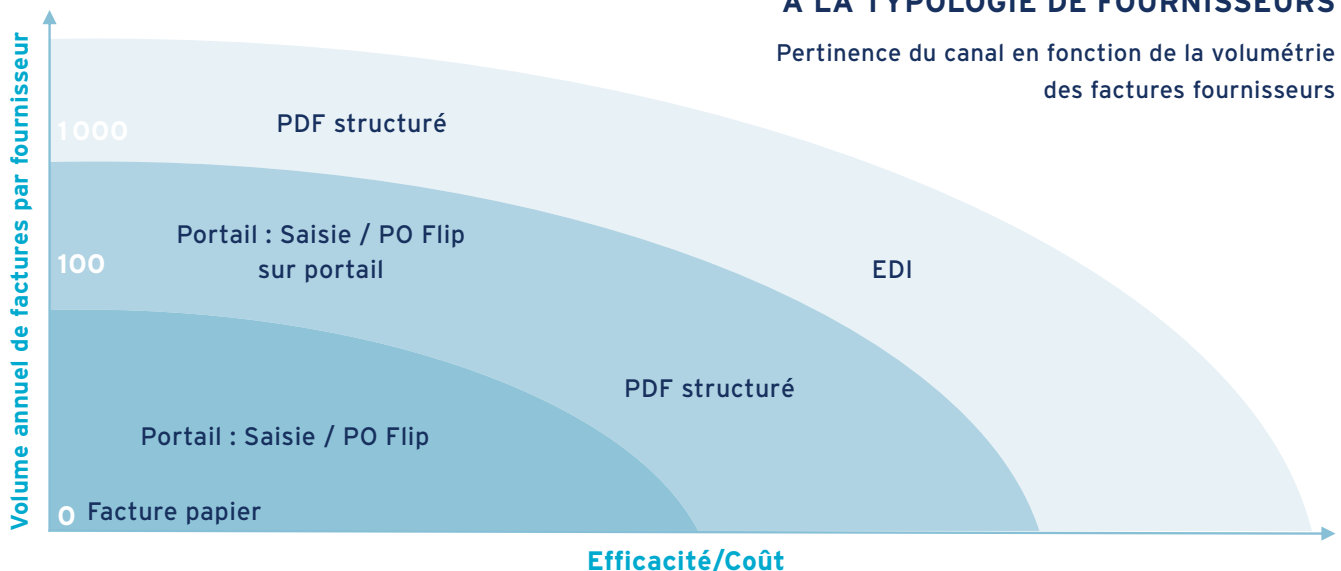
collaborative, appels et mails personnalisés, webinars, vidéos, support téléphonique, guides détaillés, etc. Et assurer un suivi des e-mails envoyés aux fournisseurs.

- Prévoir des sponsors internes pour accompagner les fournisseurs au quotidien.

• **Dédier une équipe à l'onboarding des fournisseurs** : interne ou, le cas échéant, externe pour gagner du temps et s'assurer de la réussite du projet.

STRATÉGIE D'ONBOARDING ADAPTÉE À LA TYPOLOGIE DE FOURNISSEURS

Pertinence du canal en fonction de la volumétrie des factures fournisseurs



Les points d'attention

- Nettoyer et améliorer les informations de la base de données fournisseurs en amont.
- Porter une attention particulière aux fournisseurs stratégiques, et leur dédier un sponsor spécifique.
- Se fixer des KPI, conformes aux objectifs du projet : nombre de fournisseurs à onboarder, part de fournisseurs actifs, taux de factures électroniques, etc.

- Prévoir des niveaux d'accompagnement spécifiques en fonction de la typologie des fournisseurs : taille et capacité du fournisseur, nombre de factures, etc.
- Instituer un processus d'escalade en cas de réticence du fournisseur.

- Considérer l'onboarding comme un projet à part entière, au sein du projet global de digitalisation de la comptabilité fournisseurs, avec ses spécificités et éventuellement l'appel à une expertise extérieure pour le prendre en charge.

CONCLUSION : L'AMÉLIORATION CONTINUE

Quels que soient les objectifs d'un projet de digitalisation de la comptabilité fournisseurs (suppression des processus papier, réduction des délais de traitement, respect des délais de paiement, augmentation du nombre de factures traitées automatiquement...), le déploiement initial d'une solution ne constitue pas une fin en soi. Au contraire, c'est le point de départ !

Il est indispensable de non seulement maintenir la qualité des données et des processus dans le temps, mais également de conserver voire d'augmenter le taux d'automatisation du traitement des factures fournisseurs.

La solution doit évoluer au gré des résultats obtenus mais également des changements organisationnels internes, des décisions stratégiques (acquisitions ou cessions d'activités, implantation dans de nouvelles zones géographiques, etc.) ou plus globalement de l'environnement économique de l'entreprise.

PRINCIPAUX KPI D'UN PROJET DE DIGITALISATION DE LA COMPTABILITÉ FOURNISSEURS

Pour améliorer en continu la solution, un certain nombre de KPI sont à mettre en place et à surveiller - une fois la solution déployée. Il s'agit, pour chaque entreprise, de définir lesquels sont adaptés aux objectifs à atteindre. Ces KPI permettent de maintenir une trajectoire et d'impliquer les équipes. Quelques exemples d'indicateurs à surveiller :

	Coût/productivité	Qualité	Délai
Procure to Receipt	• Nombre de commandes par ETP* • Nombre d'ETP aux achats par million d'€ d'achats effectués	• Nombre de fournisseurs • % de renouvellement fournisseurs • % de fournisseurs actifs • % commandes sur contrat • % de commandes validées électroniquement • Nombre de commandes envoyées manuellement	• Délai d'approbation demande d'achats / commande
Invoice to Pay	• Nombre de factures par ETP à la comptabilité fournisseurs • Nombre d'ETP à la comptabilité fournisseurs par millions d'€ de chiffre d'affaires * ETP : Equivalent temps plein	• % de factures digitalisées • % de <i>first pass match</i> • % de commandes <i>after the fact</i> • % de réceptions <i>after the fact</i>	• Délai d'obtention du bon à payer • Délai de paiement moyen • Délai de paiement moyen pondéré • % des fournisseurs payés à temps

Source : Deloitte, 2020, Séminaire en ligne avec Basware « Digitalisation de la comptabilité fournisseurs : comment bien cadrer son RFP ? »

L'HUMAIN, AU CŒUR DE L'AMÉLIORATION CONTINUE

La réussite sur le moyen et le long terme d'un projet de digitalisation de la comptabilité fournisseurs est indissociable de l'accompagnement en continu des collaborateurs, particulièrement des nouveaux entrants, pour favoriser la prise en main de la solution, renforcer son adoption à tous les niveaux (finance, achats, directions métiers...) et en tirer le meilleur parti. Cela suppose de mettre en place un plan de formations adaptées à chaque profil mais également de faire évoluer les compétences des opérateurs comptables voire de recruter des profils différents, disposant notamment d'une appétence pour les outils « digitaux ».

Il en va de même pour les fournisseurs : pour les fournisseurs existants, il s'agit de les accompagner pour surmonter les éventuelles difficultés (techniques, culturelles, organisationnelles) dans une logique de partenariat « gagnant-gagnant ». Quant aux nouveaux fournisseurs, il est impératif de leur mettre à disposition tous les outils pour qu'ils puissent rapidement s'adapter aux processus de facturation (guides, tutoriels, numéro dédié de hotline...).

Enfin, c'est la relation de partenariat (véritable et de confiance) avec le client, l'éditeur et les équipes en charge de l'intégration qui va garantir l'amélioration continue de la solution mise en place et permettre de maximiser le retour

sur investissement. Qu'il s'agisse d'optimiser les processus de traitement des factures, de faire évoluer les KPI à surveiller, de réduire le nombre d'exceptions à gérer manuellement, d'embarquer davantage de fournisseurs ou encore d'adapter la solution à de nouvelles réglementations, une écoute mutuelle, un travail main dans la main et une communication régulière constituent les clés de la réussite, à moyen et long terme, d'un projet de digitalisation de la comptabilité fournisseurs.

Aller plus loin

[Quelle feuille de route pour assurer la continuité d'activité de votre entreprise ?](#)

[Transformez la comptabilité fournisseurs en un moteur de création de valeur](#)

[Win big with a multivendor approach to S2P par Gartner](#)

[Blog de Basware](#)

À PROPOS DE BASWARE

Basware est un acteur de référence sur le marché mondial des solutions de procure-to-pay et de facturation électronique. Pourvue de capacités d'automatisation avancées, sa solution permet de fluidifier les processus achats et financiers, d'avoir une visibilité complète des dépenses et de réduire les risques financiers ainsi que les coûts opérationnels de gestion de ces processus. En s'appuyant sur le plus grand réseau commercial ouvert au monde et sur un écosystème technologique ouvert, la solution de Basware apporte une totale transparence sur les flux d'argent, de biens et de services. Entreprise d'envergure internationale, Basware a des bureaux dans 14 pays et est cotée à la bourse d'Helsinki (BAS1V: HE).

©Basware 2020

Coordonnées
Basware France
BASWARE.FR

Info.fr@basware.com

