

LIVRE BLANC



25/03/2014

Dématérialisation des factures fournisseurs

Ce livre blanc a été réalisé par la société **KALPA Conseils**, société créée en février 2003 par des managers issus de grandes entreprises utilisatrices de solutions documentaires et du secteur des télécommunications.

KALPA Conseils

5-7, rue Paul Bert - 93581 SAINT OUEN Cedex

Tél. : 01 49 45 90 98 - Fax : 01 40 11 65 57 - <http://kalpa.fr>

Sommaire

ENJEUX	2
RECOMMANDATIONS	4
L'organisation de votre projet	4
La maîtrise du processus.....	5
L'environnement fonctionnel	5
Principaux bénéfices attendus	6
LA CONDUITE DU CHANGEMENT	7
Les utilisateurs font partie intégrante du projet.....	7
Répondre aux besoins métiers	8
Travailler en équipe	8
Communiquer	8
Accompagner l'utilisateur	9

KALPA conseils est une entreprise indépendante des constructeurs, des éditeurs et des grands groupes garantissant ainsi à ses clients des conseils objectifs et appropriés à leurs intérêts.

KALPA Conseils, c'est une équipe de plus de vingt consultants de profils divers : experts techniques sur les matériels et logiciels de GED, éditique et revenu assurance, consultants opérationnels, managers de projets...

KALPA Conseils a participé à la dérèglementation du secteur des télécoms en soutenant sur de nombreux projets ses clients opérateurs. Son expérience profite à ses nouveaux clients dans le cadre de la dérèglementation en cours du secteur postal.

KALPA Conseils : des savoir-faire en

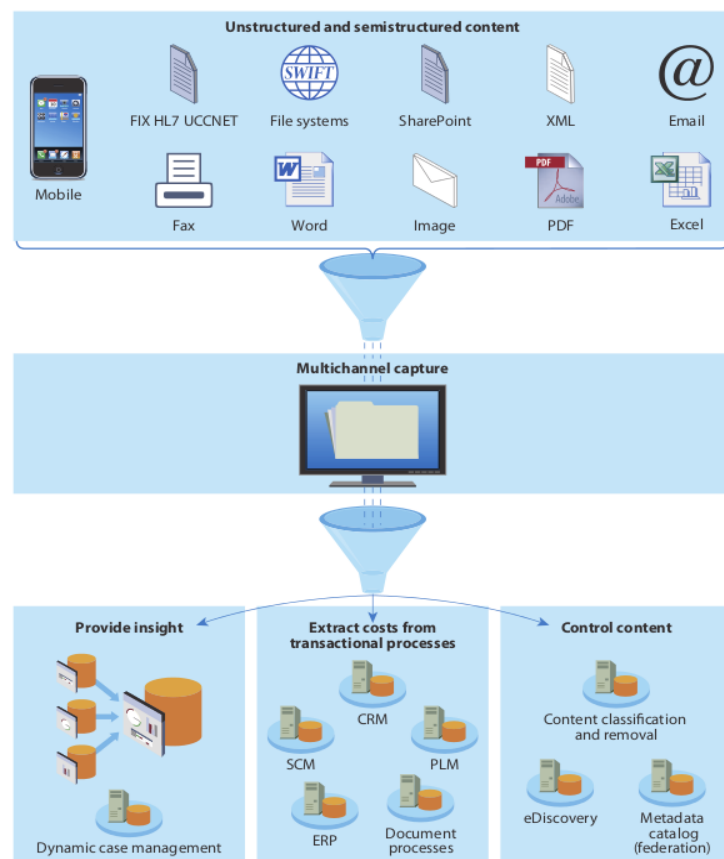
- Ⓚ Editique : Kalpa Conseils intervient à toutes les étapes des processus de conception et de production des documents.
- Ⓚ Gestion Electronique de Documents : Kalpa Conseils vous fait profiter d'une vraie expérience sur des projets aboutis de dématérialisation et de gestion de workflow documentaire.
- Ⓚ Billing : Kalpa Conseils vous assiste lors de l'évolution et de la fiabilisation de vos processus de facturation et de recouvrement.

ENJEUX

Les projets de dématérialisation des factures fournisseurs couvrent un périmètre plus large que la simple numérisation des factures, à savoir :

- Ⓚ L'ouverture du courrier et la réception des factures,
- Ⓚ La numérisation des factures et éventuellement les pièces jointes,
- Ⓚ L'intégration des factures reçues par d'autres canaux : Fax, mail, Edi,...
- Ⓚ La reconnaissance automatique du type de facture (RAD) et la lecture automatique dans des documents (LAD) et des données nécessaires à la validation, à la comptabilisation et au paiement de ces factures,
- Ⓚ La gestion du processus dématérialisé de validation des factures,
- Ⓚ La gestion du processus de comptabilisation et de paiement des factures,
- Ⓚ La fourniture de moyens de stockage des documents ainsi que la traçabilité des actions réalisées,
- Ⓚ La mise à disposition des rapports nécessaires au pilotage des différents processus décrits ci-dessus.

Figure 2 Capture Can Bring Structured And Unstructured Content



78702

Source: Forrester Research, Inc.

Les solutions de dématérialisation des factures deviennent des outils de capture et de validation d'informations non structurées qui permettent d'alimenter le SI de l'entreprise.

La plupart des collaborateurs de l'entreprise sont concernés par ces projets. En effet, les équipes de la comptabilité fournisseurs sont bien entendu les premières concernées mais les autres équipes de la direction financière sont aussi impactées dans leurs activités courantes : Trésorerie, Contrôle de gestion et Audit.

Au-delà des équipes de la DAF, tous les collaborateurs qui sont susceptibles d'engager des dépenses, de faire appel à des prestations externes ou d'acheter des produits ou de valider les factures, seront concernés directement ou indirectement par les projets de dématérialisation des factures.

Ces projets de dématérialisation des factures fournisseurs sont souvent initiés afin **d'améliorer la productivité des travaux** de validation et de comptabilisation, et de professionnaliser mais aussi de sécuriser le traitement des factures. Ils accompagnent la **création de centres de services partagés**. Ces projets, s'ils sont assortis de la conduite du changement adéquate, permettent également d'atteindre d'autres objectifs tout aussi stratégiques pour l'entreprise.

Dans le cadre du projet, il est possible et conseillé de repenser le processus de gestion des engagements de dépenses afin qu'il soit conforme aux règles de la législation française. Ces processus pourront être automatisés pour certaines tâches (workflow) et l'ensemble des tâches réalisées pourront être mémorisées. La mise en place de ces processus permet donc d'avoir **une piste d'audit sur les traitements de factures**. Il est aussi possible de vérifier qui a réalisé les tâches de validation et de s'assurer que les règles de délégation ont été respectées.

De même, la mise en place de processus dématérialisés de validation des prestations et de comptabilisation va permettre de connaître dès réception le montant des factures reçues ; ce qui permet par différence avec le montant des prestations validées et des produits reçus de maîtriser relativement facilement le montant des factures à recevoir. Cet élément est essentiel à **l'amélioration de la qualité et de la précision des arrêtés de compte périodiques** et annuels.

Par ailleurs, la dématérialisation des processus permet fréquemment de gagner du temps pour les utilisateurs dans le processus de validation et de comptabilisation. Ceci génère des gains de productivité mais permet aussi de **respecter la réglementation sur le délai de traitement des factures** par exemple. La dématérialisation des factures archivées permettra aussi un accès rapide et simplifié aux factures ; ce qui facilitera pour les collaborateurs la relation avec les fournisseurs.

Enfin, avec la mise en place des processus opérationnels (validation, comptabilisation), on met en place les moyens de pilotage et de reporting qui permettront **de gérer les anomalies, de maîtriser les processus opérationnels et d'initier une démarche d'amélioration continue**.

RECOMMANDATIONS

L'ORGANISATION DE VOTRE PROJET

La mise en œuvre d'un projet de dématérialisation des factures fournisseurs doit s'accompagner d'une réflexion sur le processus d'engagement et de validation des dépenses. En effet, bien souvent, la validation des factures est dans l'esprit des collaborateurs le moyen de valider la réalité d'une prestation ou la réception d'un produit.

Il convient lors de la phase de conception d'expliquer aux intervenants que **le processus de traitement et de comptabilisation des factures fournisseurs peut être distinct de la réception d'une prestation ou d'un produit**. Les bénéficiaires d'une prestation doivent valider que cette prestation a été réalisée ou que le produit a été réceptionné et c'est à ce moment que la charge correspondante doit être comptabilisée. Lors de la réception de la facture on pourra dès lors « quasi-automatiquement » rapprocher cette facture de l'engagement de dépense (commande fournisseur) validé.

La mise en place de ces projets de numérisation des factures fournisseurs permet donc de **rappeler à chaque intervenant dans l'entreprise ses responsabilités dans les processus d'engagements de dépenses** :

- Ⓚ Les personnes en charge de valider les engagements de dépense (directeur, responsable de service) doivent s'assurer que les commandes passées sont conformes aux budgets dont ils ont la responsabilité.
- Ⓚ Les bénéficiaires des prestations et des produits doivent s'assurer que les prestations et les produits sont réalisées et conformes à la commande; mais ils ne sont pas forcément en charge de la validation des factures.
- Ⓚ La gestion du référentiel des fournisseurs est dévolue à la comptabilité fournisseurs ou aux achats. Ce référentiel permet d'assurer que des factures ne pourront pas être saisies sans que les fournisseurs soient connus et authentifiés, avec des coordonnées bancaires validées.
- Ⓚ Les acheteurs créent les contrats où sont enregistrées les conditions de règlement.
- Ⓚ La comptabilité fournisseurs a pour responsabilité de comptabiliser les factures selon les règles comptables en vigueur (ex : imputation des charges et des immobilisations); elle orchestre le rapprochement entre commandes, réceptions et factures afin de déclencher le paiement.
- Ⓚ La trésorerie a pour responsabilité de payer les fournisseurs dans les délais et selon les modalités convenues avec le tiers.

LA MAITRISE DU PROCESSUS

La dématérialisation de traitement des factures fournisseurs est le moyen de mettre en place des **outils de pilotage et de traçabilité pour une meilleure maîtrise du processus**.

En particulier, ce projet doit être l'occasion de formaliser les **règles de délégation** afin de pouvoir mettre en place un réel workflow automatisé de validation et de comptabilisation des factures.

Lors des phases de conception, il convient de définir avec les responsables du contrôle interne ou de l'audit, les différentes tâches qui doivent être archivées afin de pouvoir mettre en place une piste d'audit acceptée par les commissaires aux comptes.

Enfin, ces outils de pilotage seront la garantie de la maîtrise des délais de règlement en conformité avec la législation et les contrats avec les fournisseurs.

L'ENVIRONNEMENT FONCTIONNEL

Les workflows de traitement des factures fournisseurs numérisées intégrés aux ERP (SAP ne fait pas exception à la règle...) sont complexes. Par exemple, il sera bien souvent nécessaire de gérer les droits et les habilitations au sein de l'ERP alors qu'il serait possible de les gérer au niveau de l'annuaire LDAP de l'entreprise. En outre les fonctions documentaires dans SAP et dans les ERP sont insuffisantes pour répondre aux besoins d'un workflow documentaire qui peut s'avérer tout aussi compliqué et surtout d'un plan de classement qui doit répondre aux besoins de différents types d'utilisateurs.

Afin de répondre aux différents enjeux, nous recommandons généralement de mettre en place une solution de numérisation pour la dématérialisation des factures et une solution de gestion documentaire où seront gérés le workflow documentaire, l'archivage des factures et l'historisation des travaux.

L'ERP conserve la gestion des fonctions natives à ce type d'outil :

- Ⓚ gestion des référentiels (référentiels fournisseurs, contrats),
- Ⓚ gestion des achats et des engagements de dépenses,
- Ⓚ gestion de la comptabilité fournisseurs et des paiements.

Un des principaux éléments de la réussite du projet d'intégration sera de mettre en place des interfaces standards entre la solution de GED et l'ERP afin que le workflow documentaire puisse réaliser efficacement ses tâches en s'appuyant sur des données centralisées dans SAP (ex : référentiel fournisseurs).

PRINCIPAUX BENEFICES ATTENDUS

Les projets de dématérialisation des factures sont la source d'amélioration sensible de la productivité directe et indirecte.

Quelques exemples :

- Les factures papier originales, au-delà de quelques mois, n'ont plus besoin d'être conservées dans les services comptables mais peuvent être archivées dans des sites à moindre coût.
- Le traitement dématérialisé des factures réduit les besoins en navettes entre les différents sites, surtout si la comptabilité fournisseurs est centralisée dans un Centre de Service Partagé.
- Les utilisateurs gagnent du temps lorsqu'ils ont besoin de consulter l'historique des factures d'un fournisseur ou de rechercher des informations sur une facture (recherche multi-index).

L'activité de la comptabilité fournisseurs se concentre sur les tâches à valeur ajoutée : imputation correcte des charges, mise à jour du référentiel fournisseurs.

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Les projets de dématérialisation des factures fournisseurs couvrent un large périmètre fonctionnel dans lequel de multiples acteurs métiers sont impliqués et vont devoir modifier leur façon de travailler dans l'exécution de leurs tâches.

Ainsi les projets d'intégration de workflow se heurtent fréquemment à une résistance au changement de la part des utilisateurs. Celle-ci peut être le résultat de plusieurs facteurs : dépossession de documents, changement d'outils, changement d'interlocuteurs, changement dans la façon de communiquer... Cela peut aboutir à un ressenti de dévalorisation dans la mesure où les actions de l'utilisateur sont dictées par le workflow, ou encore un sentiment « d'être surveillé » par le pilotage opérationnel.

Afin d'obtenir l'adhésion des équipes opérationnelles, la conduite du changement constitue une partie essentielle de la gestion de ce type de projet, et doit être un préalable obligatoire pour que ces dernières s'approprient la solution mise en place.

Pour cela, l'équipe projet devra veiller, dès le lancement du programme, à associer les utilisateurs dans les différentes phases du projet, à communiquer sur l'avancement du projet et assurer l'accompagnement des utilisateurs dans la formation et le support.

LES UTILISATEURS FONT PARTIE INTEGRANTE DU PROJET

Du fait du large éventail des acteurs impliqués dans la dématérialisation des factures fournisseurs, il est indispensable **d'organiser et planifier les ateliers de travail** avec chacun des groupes d'activités afin de ne pas omettre ou de mal spécifier une activité métier qui pénaliserait l'efficacité du workflow.

Cette implication des utilisateurs doit être réalisée tout au long de l'avancement du projet mais d'autant plus dans certaines phases où leur rôle est primordial pour la conception et pour l'appropriation du processus cible.

Il y a principalement 3 phases clés où la participation des utilisateurs finaux est primordiale pour l'industrialisation du workflow de dématérialisation des factures fournisseurs :

- Ⓚ **Phase de pré-étude** concernant l'audit des processus existants ainsi que la description précise des besoins pour le processus cible,
- Ⓚ **Phase de spécification** avec une démarche itérative afin que les utilisateurs valident les solutions retenues (ex : maquettes écran IHM)
- Ⓚ **Phase de recette** où les utilisateurs se familiarisent concrètement avec les solutions logicielles intégrées dans le workflow de validation des factures dématérialisées.

REPONDRE AUX BESOINS METIERS

Une fois l'implication des utilisateurs obtenue grâce aux entretiens de description des besoins, il s'agit de les associer aux solutions envisagées pour répondre à leur besoins métiers :

- Ⓚ **soit directement en participant aux prises des décisions** lors des séances de travail (benchmark outils, analyse d'écart...)
- Ⓚ **soit indirectement par une présentation formelle des nouvelles étapes** du workflow (séances de relecture)

TRAVAILLER EN EQUIPE

Chaque entité impliquée dans le processus cible de dématérialisation des factures fournisseurs, dont l'expertise métier est précieuse pour déterminer les étapes obligatoires du workflow, devra apporter sa validation dans la solution choisie. Il est indispensable que l'équipe projet s'assure par l'intermédiaire de chacune des entités de l'enchaînement logique des étapes du processus (ex : continuité des données).

Ceci pourra être fait par une présentation formelle des logigrammes des processus aux représentants des utilisateurs.

COMMUNIQUER

Diffuser une communication claire et homogène vers les utilisateurs en retour de la tenue des instances de pilotage du projet (comités de pilotage, comités d'arbitrage et comités de direction) par la diffusion des supports et des comptes rendus de réunion.

Ceci renforce le partage entre les équipes des différents domaines du projet.

Par ailleurs une communication maîtrisée (rôle clé de la conduite du changement) permet d'assurer la cohérence quant à la perception de l'information des différentes équipes contributrices au projet et renforce la volonté de donner une solution satisfaisante pour tous.

Impliquer la hiérarchie dans la communication du projet permet de montrer l'importance de celui-ci pour la société. Celle-ci doit être surtout représentée au niveau des instances décisionnelles du projet afin d'accélérer les prises de décision. Ceci est notamment le cas pour le dimensionnement des équipes lors de phases critiques avec, par exemple, le déploiement de taskforce ou concernant le respect du planning. Un autre moyen efficace : diffuser à intervalles réguliers un document de questions-réponses qui permet d'effectuer un retour d'information en cas de demandes précises.

ACCOMPAGNER L'UTILISATEUR

MONTEE EN COMPETENCE

1. SUR LES NOUVEAUX OUTILS

Il s'agit ici des outils classiques de formation des utilisateurs :

- Ⓚ Manuel d'utilisateurs
- Ⓚ Session de formation

2. SUR LE NOUVEAU PROCESSUS DE DEMATERIALISATION

- Ⓚ Modes opératoires détaillés pour les équipes internes : la conduite du changement doit s'assurer de mettre à disposition toute la documentation descriptive du processus de dématérialisation des factures fournisseurs.
- Ⓚ Suite à la modification du processus de traitement des factures fournisseurs, il va falloir sensibiliser ces derniers sur les impacts que ce changement va entraîner sur le traitement de leurs factures respectives (respect des différentes zones, renseignements obligatoires sur les factures, risque de rejet en cas de modification de format...).

Et aussi

SUIVI DES FLUX

- Ⓚ Traçage des flux pour vérifier que tous les documents empruntent bien les nouveaux circuits
- Ⓚ Investigations en fonction de l'évolution des données et de statistiques
- Ⓚ Relances auprès des fournisseurs pour s'assurer que les factures sont adressées au bon endroit et bien formatées.

SUPPORT AUX UTILISATEURS

- Ⓚ Lors de la phase de déploiement du workflow : afin de limiter les risques, il convient de définir des étapes d'implémentation du nouveau processus par rapport aux types des activités qui vont être gérées par le workflow cible.
La solution que nous avons retenue est un déploiement par type de direction responsable du domaine métier pris en charge par le processus. (ex : DAF / Direction Centrale/ MKT...). Ceci permet aux utilisateurs de monter en compétence sur le fonctionnement nominal du nouveau workflow.
- Ⓚ En cas d'anomalie du workflow suite à la phase de déploiement : il s'agit ici de pouvoir assurer le support opérationnel durant une certaine période afin d'accompagner les utilisateurs pour qu'ils soient indépendants dans la résolution des anomalies générées dans le nouveau processus de validation des factures.