



Comment la comptabilité fournisseurs peut tirer parti des données pour faire la différence ?

Avec le soutien de :



À PROPOS DE CE RAPPORT :

Ardent Partners granted Esker permission to translate the English version of this research report into this language. Esker managed the entire translation process without input from Ardent Partners. Ardent Partners bears no responsibility for any errors or omissions that occurred in the translation process. The original report (English version) is available upon request by emailing research@ardentpartners.com.

Traduction de l'anglais : Ardent Partners a donné à Esker l'autorisation de traduire la version anglaise de ce rapport de recherche en français. Esker a assuré le processus de traduction de bout en bout, sans aucune intervention de la part d'Ardent Partners. Ardent Partners ne saurait être tenu responsable des éventuelles erreurs ou omissions introduites au cours du processus de traduction. Le document original (version anglaise) est disponible sur demande en écrivant à l'adresse suivante : research@ardentpartners.com.

SPONSORING DU RAPPORT

Les avis et opinions exprimés dans ce rapport sont représentatifs de la position d'Ardent Partners au moment de la publication. Les entreprises commanditaires n'ont eu aucune influence significative sur le contenu du présent rapport, ni sur les recherches effectuées dans le cadre de celui-ci. Le contenu du présent rapport de recherche est la propriété exclusive d'Ardent Partners. Si vous avez des commentaires ou des questions au sujet de notre politique de recherches commandées, veuillez contacter Andrew Bartolini, responsable des services de recherche d'Ardent Partners, à l'adresse abartolini@ardentpartners.com ou par téléphone au + 1 617 752 1620.

Commanditaire :



Esker est un leader mondial sur le marché des logiciels de dématérialisation des processus documentaires pilotés par l'intelligence artificielle (IA). Les solutions en mode cloud d'Esker sont compatibles avec tous les environnements géographiques, réglementaires et technologiques. Plus de 11 000 entreprises du monde entier y font d'ores et déjà appel pour réduire leurs coûts et améliorer l'efficacité et la visibilité de leurs cycles Order-to-Cash et Purchase-to-Pay. Fondée en 1985, Esker exerce ses activités en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Europe et dans la zone Asie-Pacifique, avec un siège social implanté à Lyon en France. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site www.esker.fr/.

Nous contacter :

+33 (0)4 72 83 46 46

info@esker.fr

<https://quitpaper.esker.com/contact-website.html>

Comment la comptabilité fournisseurs peut tirer parti des données pour faire la différence

La fiabilité des données et leur accès en temps réel peuvent changer la donne pour les équipes finance et comptabilité fournisseurs, qui opèrent aujourd'hui dans un monde où les besoins métier sont en évolution permanente. Si le fait de disposer de telles données est un bon début, le fait de pouvoir les convertir en informations structurées pour améliorer la prise de décisions et générer plus de valeur est une vraie opportunité (et aussi un challenge). S'ils souhaitent optimiser leurs résultats, les services de comptabilité fournisseurs doivent tirer parti de leurs données pour identifier, suivre et mesurer les indicateurs qui leur permettront de faire un état des lieux précis de leurs performances actuelles, tout en posant les bases de leur amélioration future. Pour optimiser leurs processus et avoir un impact à terme, les responsables du service financier et de la comptabilité fournisseurs doivent être capables de hiérarchiser les priorités, tout en assurant le suivi d'indicateurs pertinents.



Or les équipes de comptabilité fournisseurs n'ont pas toujours été armées pour cette mission. De fait, il y a peu de temps encore, la comptabilité fournisseurs était généralement perçue comme une fonction centrale, dont les tâches quotidiennes de gestion des factures fournisseurs et des paiements présentaient une valeur stratégique limitée. En 2018, cet état d'esprit est révolu : 52 % des entreprises estiment que la comptabilité fournisseurs joue un rôle « très » ou « extrêmement » important pour l'ensemble des opérations. Tandis que la comptabilité fournisseurs a pris de l'importance, gagné en notoriété et renforcé son impact au sein de l'entreprise ces dernières années, rares sont les équipes ayant tiré parti des occasions clés qui s'offrent à elles pour générer plus de valeur. Plus important encore, l'adoption croissante des solutions de dématérialisation de la comptabilité fournisseurs entraîne une hausse du volume de données à destination des entreprises. Ainsi, de plus en plus de services de comptabilité fournisseurs sont désormais à même (ou presque) d'exploiter le potentiel considérable des activités liées aux factures et aux paiements, ainsi que les données associées. La majeure partie de ces groupes sont prêts à tirer parti de leurs données pour avoir un impact significatif.

L'exploitation des données permet aux services de comptabilité fournisseurs d'administrer leurs opérations ou de les améliorer, tout en aidant les autres fonctions à optimiser leurs processus (avec par exemple une meilleure gestion des liquidités pour le service de trésorerie). Les données sont pour la comptabilité fournisseurs un puits inépuisable de ressources financières et décisionnelles à extraire et à convertir en valeur. Les entreprises qui adoptent une approche de la comptabilité fournisseurs pilotée par les données sont mieux parées pour renforcer les synergies, gérer leur flux de trésorerie de façon proactive et améliorer les performances du processus Purchase-to-Pay (P2P). Enfin, la comptabilité fournisseurs est en mesure de doper les résultats d'une entreprise en développant un ensemble d'indicateurs clés de performance sur lesquels l'organisation peut s'appuyer pour prendre de meilleures décisions et mesurer les performances individuelles et collectives du personnel de la comptabilité fournisseurs et des opérations de comptabilité fournisseurs dans leur ensemble.

Les principaux indicateurs clés de performance

Comme mentionné précédemment, les équipes de comptabilité fournisseurs ont généralement une mine d'informations à leur disposition, y compris les données extraites des milliers (voire des dizaines de milliers) de factures et de paiements fournisseurs. Ces données peuvent être transformées en indicateurs clés de performance qui fournissent de précieux renseignements aux parties prenantes internes, aux partenaires/fournisseurs externes et aux principaux décideurs de l'entreprise, comme le responsable des services financiers.

Les métriques opérationnelles, comme le coût par facture ou le pourcentage de factures traitées directement, sont essentielles aux entreprises pour appréhender leur situation actuelle. La tâche élémentaire des comptables fournisseurs consiste généralement à assurer le traitement rapide et sans erreur des factures et des paiements. La maîtrise des métriques liées au processus de comptabilité fournisseurs dans sa globalité offre au service une vue précise des performances générales et individuelles. **Les métriques financières**, comme le délai moyen de paiement, doivent être exploitées pour mieux saisir l'importance du rôle de la comptabilité fournisseurs dans le bien-être financier de l'entreprise en général. Une très haute efficacité présente un avantage financier, et l'optimisation de la gestion de la trésorerie est depuis longtemps considérée comme incontournable si les équipes de comptabilité fournisseurs souhaitent renforcer leur influence stratégique au sein de l'entreprise. Par ailleurs, **les métriques fournisseurs**, comme le nombre d'exceptions ou de litiges, peuvent être exploitées pour assurer le suivi des performances des fournisseurs et de leur activité

générale. En tirant parti des métriques fournisseurs clés, les responsables de la comptabilité fournisseurs contribuent à limiter le nombre d'exceptions, aident le service achats à identifier les fournisseurs à l'origine de problèmes et peuvent élaborer des stratégies de paiement plus proactives.

Métriques opérationnelles

Les métriques opérationnelles peuvent être utilisées pour assurer le suivi de l'efficacité globale d'un service de comptabilité fournisseurs en mesurant les processus principaux/secondaires et les tâches qui font partie des activités et des responsabilités phares de la fonction. Le coût et le délai de traitement d'une facture sont des indicateurs déterminants de l'efficacité globale d'un service de comptabilité fournisseurs. D'après les travaux de recherche menés par Ardent Partners en 2018, le coût moyen de traitement d'une facture atteint 11,57 dollars américains, tandis que le temps de traitement d'une facture est en moyenne de 8,6 jours (*voir le tableau 1, page suivante*). Un coût par facture élevé révèle que les entreprises possèdent un workflow d'approbation des factures inefficace, très probablement manuel, tandis qu'un faible coût par facture est caractéristique d'un workflow automatisé sans points d'intervention manuelle au cours du processus.

Établir un comparatif entre les performances des différents services permet aux responsables de la comptabilité fournisseurs de mieux appréhender l'efficacité relative du service et de cerner l'impact potentiel d'un projet de dématérialisation/transformation de la comptabilité financière. De plus, les exceptions ont toujours été un problème important pour les services de comptabilité fournisseurs, et encore aujourd'hui, le personnel passe un temps incalculable à les corriger et à les administrer. D'après les travaux de recherche menés par Ardent Partners, le taux d'exception moyen d'un service de comptabilité fournisseurs en 2018 s'établit à 23,2 % (*voir le tableau 1*). Grâce au suivi du nombre ou du pourcentage d'exceptions de facturation traitées, le service de comptabilité fournisseurs peut élaborer des stratégies et des plans visant à réduire progressivement ce taux et ainsi rediriger les ressources vers des activités présentant un intérêt plus stratégique.

**Tableau 1 : critères de référence opérationnels de la comptabilité
fournisseurs en 2018**

Critères de référence opérationnels	Moyenne sectorielle
Coût de traitement d'une facture (tout compris)	11,57 \$
Temps de traitement d'une facture	8,6 jours
Taux d'exceptions de facturation	23,2 %

© Ardent Partners - 2018

Le rendement ou des indicateurs clés de performance basés sur le volume, comme le pourcentage de factures reçues et traitées par voie électronique plutôt que manuellement, peuvent être utilisés pour assurer le suivi de l'activité. Les factures papier sont la bête noire de la comptabilité fournisseurs : elles impliquent un traitement manuel qui dégrade la valeur de la comptabilité fournisseurs avec des temps de traitement plus longs, des coûts de traitement supérieurs, un manque d'informations détaillées et une visibilité insuffisante sur les schémas internes de dépenses et de paiement des fournisseurs. Le tableau 2 ci-dessous inclut une liste d'indicateurs clés de performance opérationnels pour aider les services de comptabilité fournisseurs à mieux comprendre leurs performances et les guider sur la voie de la réussite.

**Tableau 2 : principales métriques opérationnelles de la comptabilité
fournisseurs**

Métriques opérationnelles : métriques liées aux processus	Coût de traitement d'une facture
	Durée moyenne du cycle de traitement d'une facture
	Pourcentage de factures électroniques et papier
	Nombre de factures traitées par comptable fournisseurs
	Taux d'exceptions
	Pourcentage de factures traitées directement (sans intervention manuelle)

	Pourcentage de paiements réalisés en temps requis
	Pourcentage de remises obtenues pour paiement anticipé
	Pourcentage d'erreurs de paiement (montant supérieur/inférieur ou règlement opéré deux fois)

© Ardent Partners - 2018

Métriques financières

Parmi les autres domaines permettant d'établir des métriques figurent ceux qui ont un impact direct sur le reporting financier, les performances financières (les revenus réels, c'est-à-dire les résultats) ou les soldes de trésorerie. L'optimisation du fonds de roulement peut avoir un impact tangible sur les résultats. À un niveau plus élevé, le délai moyen de paiement des fournisseurs permet aux trésoriers, aux directeurs financiers, aux analystes et aux investisseurs de connaître le niveau de performance d'une entreprise et la valeur qu'elle génère (grâce à la comparaison avec des entreprises au profil similaire). Grâce aux renseignements sur le délai moyen de paiement, les parties prenantes sont en mesure d'évaluer l'efficacité d'une entreprise pour gérer sa trésorerie. Le tableau 3 ci-dessous inclut une liste d'indicateurs clés de performance qui permet au service de comptabilité fournisseurs de mieux appréhender l'impact financier d'une opération de comptabilité fournisseurs.

Tableau 3 : principales métriques financières de la comptabilité fournisseurs

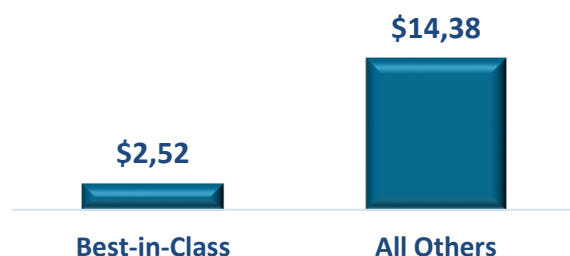
Métriques financières : mesures importantes pour les finances de l'entreprise	Engagements réceptionnés non facturés
	Délai moyen de paiement
	Impact des remises pour paiement anticipé obtenues sur la trésorerie
	Dépenses d'exploitation du service (réelles vs budgétées)

© Ardent Partners - 2018

Comme mentionné précédemment, le suivi des informations relatives au coût moyen par facture permet d'analyser l'efficacité du service de comptabilité fournisseurs. Mais ce n'est pas tout : le gain d'efficacité se traduit par des avantages financiers, comme l'illustre la figure 1 (*voir page suivante*). Il apparaît que les meilleurs services de comptabilité financière en 2018 (qu'Ardent définit comme les 20 % d'entreprises affichant le coût moyen de

traitement des factures le plus bas) ont de toute évidence franchi un cap sur le plan opérationnel. En moyenne, les services les plus performants enregistrent un coût moyen de 2,52 \$ par facture, contre 14,38 \$ pour les autres. Si l'on considère que certaines entreprises traitent des centaines, voire des milliers de factures chaque mois, l'économie potentielle de 10 \$ par facture se traduit directement par une hausse des résultats financiers, avec à la clé une véritable plus-value pour l'entreprise. Avoir conscience du fossé qui sépare les performances d'un service de comptabilité fournisseurs classique de celles d'un service à la pointe de l'innovation permet de mieux appréhender l'impact financier d'une initiative de transformation de la comptabilité fournisseurs.

Figure 1 : coût moyen de traitement d'une facture, services les plus performants/autres services



© Ardent Partners - 2018

Métriques fournisseurs

Au sein d'une entreprise, la comptabilité fournisseurs est l'un des rares domaines qui compte sur des tiers pour adopter et utiliser ses solutions. En ce sens, il est important que l'équipe entretienne de bonnes relations avec ses fournisseurs. Pour réussir, elle doit montrer un engagement suffisamment fort et être capable de dialoguer avec les fournisseurs. Afin d'assurer une gestion efficace des fournisseurs, elle doit tirer parti des données les concernant, notamment en matière de performances, de qualité et de risques. Quel que soit leur format, ces données sont indispensables pour être en mesure d'évaluer les fournisseurs au regard des accords et des conditions contractuelles, et pour connaître leur impact sur les dépenses de l'entreprise.

Les équipes de comptabilité fournisseurs doivent ainsi établir des métriques de traitement des paiements pour mieux comprendre les performances et l'activité de leurs fournisseurs. Les travaux de recherche menés par Ardent Partners en 2018 attestent que tout au plus 12 %

des paiements sont contestés par les fournisseurs. Cela signifie qu'une facture envoyée, approuvée et réglée sur dix présente un problème nécessitant une interaction avec le fournisseur pour remédier à la situation. Résultat : ces factures déjà approuvées nécessitent qu'on les traite à nouveau.

Dans le contexte actuel de forte concurrence, les entreprises ne souhaitent pas apparaître comme des clients coûteux et sources de problèmes. De ce fait, la réactivité, la résolution des problèmes liés au paiement et le fait de ne pas compliquer les processus de facturation des fournisseurs clés sont autant d'avantages à long terme pour l'entreprise. Les fournisseurs doivent être considérés comme un puits de connaissances dont les entreprises peuvent tirer parti à des fins d'avantage concurrentiel et de bénéfice réciproque. Les équipes de comptabilité fournisseurs doivent œuvrer pour renforcer les relations qu'elles cultivent avec les fournisseurs, afin d'amplifier leur impact sur le fonctionnement de l'entreprise et les performances globales. La vitesse à laquelle évoluent les entreprises aujourd'hui requiert un niveau inédit d'implication et de convergence avec les partenaires commerciaux. La précision opérationnelle et la quête de plus de responsabilités en matière de gestion des fournisseurs permettent aux équipes de comptabilité fournisseurs modernes de jouer une carte plus stratégique au sein de l'entreprise et d'apporter une véritable valeur ajoutée. Le tableau 4 présenté ci-dessous inclut une liste d'indicateurs clés de performance des fournisseurs permettant au service de comptabilité fournisseurs de mieux appréhender le niveau d'implication des fournisseurs et sa marge de manœuvre.

Tableau 4 : principales métriques fournisseurs de la comptabilité fournisseurs

Métriques fournisseurs : métriques de suivi des activités et des performances liées aux fournisseurs	Nombre de requêtes fournisseurs
	Nombre de litiges
	Pourcentage de fournisseurs dotés de la facturation électronique
	Pourcentage de fournisseurs dotés du paiement électronique

© Ardent Partners - 2018

Stratégies de réussite

La fonction moderne de la comptabilité fournisseurs n'a jamais été aussi bien placée pour augmenter la valeur qu'elle apporte à l'entreprise. Les services de comptabilité disposent

tous d'une manne de données, qui peut être exploitée à des fins d'amélioration des performances opérationnelles et financières. Néanmoins, les responsables du service de comptabilité fournisseurs et leurs équipes doivent commencer par mesurer les métriques pertinentes, puis se focaliser sur l'amélioration des facteurs sous-jacents influant sur les résultats. Le personnel de la comptabilité fournisseurs doit également :

- **Établir un plaidoyer exhaustif en faveur de la transformation de la comptabilité fournisseurs.** Pour qu'un service de comptabilité fournisseurs puisse enregistrer de nouveaux records de performances, il doit prévoir et mettre en œuvre un plaidoyer en faveur de la transformation, y compris en matière d'investissements technologiques et de ressources humaines. Si vous suivez et analysez la situation actuelle de l'unité opérationnelle, tout en sachant identifier les possibilités d'amélioration des performances, alors vous parviendrez à gagner le soutien des parties prenantes et obtiendrez l'aval de la direction.
- **Mener une campagne d'amélioration des performances sur plusieurs années.** Dans un monde où les processus sont optimisés en continu, vous devez veiller à améliorer sans cesse les performances. Tandis qu'un projet de transformation de la comptabilité fournisseurs se doit d'être global et de couvrir le processus de comptabilité fournisseurs de bout en bout, il est également indispensable qu'il soit suivi sur le long terme. Assurez-vous de ne pas vous arrêter une fois les premiers bénéfices observés et cherchez toujours à améliorer le processus et à saisir les occasions les plus propices.
- **Tirer parti des données et élaborer des métriques permettant de garantir le fonctionnement intelligent de la comptabilité fournisseurs.** Ardent Partners a rédigé de nombreux rapports détaillant comment la nouvelle ère numérique révolutionne le monde des affaires. Résultat : on s'appuie désormais sur des talents hautement qualifiés pour dépasser les simples compétences d'analyse. Les équipes de comptabilité fournisseurs continuent à étendre leurs capacités afin d'atteindre de nouvelles performances. En privilégiant la science des données, la comptabilité fournisseurs peut finalement se lancer dans des analyses plus puissantes, capables de transformer les volumes astronomiques de données disponibles en informations exploitables.

Conclusion

En 2018, il est impératif que toutes les fonctions métier adoptent une approche basée sur les métriques, afin d'évaluer leur impact sur l'entreprise et de savoir comment le renforcer. Les services de comptabilité fournisseurs doivent initier un suivi de leurs performances de façon à instaurer des indicateurs clés permettant de mesurer leur efficacité (en vue de l'améliorer). L'analyse des performances globales sert ensuite de base à l'élaboration d'un plan d'amélioration. Il est également important d'être capable de définir et de communiquer clairement les métriques aux autres membres du service financier et à l'entreprise dans son ensemble. Dans le monde de l'entreprise, le pouvoir repose sur les connaissances. Or en 2018, les données et les analyses de contenu représentent un véritable puits de connaissances. Les personnes qui détiennent le « pouvoir » sont les mieux placées pour tirer parti des données et prendre des décisions susceptibles d'avoir des répercussions positives sur l'entreprise. Une occasion en or se présente pour le secteur de la comptabilité fournisseurs : celle de tirer parti des données à sa disposition pour améliorer sa réputation et endosser une fonction métier plus stratégique. Le recueil des principales métriques fournisseurs, financières et opérationnelles permet à la comptabilité fournisseurs de mettre en lumière la valeur globale qu'elle peut délivrer, tout en imposant l'investissement dans une transformation du processus de comptabilité fournisseurs comme une nécessité.

Annexe

À propos des auteurs

Bob Cohen, directeur de recherche, Ardent Partners



Bob Cohen est responsable chez Ardent Partners de l'étude des domaines de la comptabilité fournisseurs, des réseaux d'entreprises et de la gestion des frais et déplacements. Professionnel chevronné, il aide depuis plus de 15 ans les entreprises à transformer leur processus Source-to-Pay. Avant de rejoindre Ardent, Bob Cohen a occupé pendant 12 ans le poste de vice-président du marketing pour l'entreprise Basware, dont il a œuvré à asseoir la présence en tant qu'acteur principal sur le marché américain de la dématérialisation de la comptabilité fournisseurs et de l'automatisation des processus Source-to-Pay. Il a ainsi aidé des centaines d'équipes dédiées à atteindre des performances de pointe grâce à l'exploitation des solutions digitales de comptabilité et de dématérialisation du processus Source-to-Pay, ainsi que des réseaux d'entreprises.

Avant d'intégrer Basware, Bob Cohen a travaillé chez American Express, où il a contribué à optimiser la convergence des produits et services du géant des cartes de crédit avec les besoins d'un marché en constante évolution. Bob Cohen est titulaire d'une licence en marketing de la Bryant University et d'un M.B.A en finances de l'Université du Connecticut. Vous pouvez lui envoyer vos commentaires par e-mail à l'adresse rcohen@ardentpartners.com.

Philip Bartolini, adjoint de recherche, Ardent Partners



Philip Bartolini occupe la fonction d'adjoint de recherche chez Ardent Partners et participe actuellement aux recherches sur le « ePayables » au sein de l'entreprise, notamment la dématérialisation de la comptabilité fournisseurs, la gestion financière, la gestion de la trésorerie et le financement de la supply chain. Le travail de Philip Bartolini porte, entre autres, sur la convergence entre les intervenants, les processus, les stratégies et les technologies au sein des opérations financières, ainsi que sur la valeur collaborative potentiellement générée de façon synergique par les achats et les finances. Depuis qu'il a rejoint Ardent début 2014, Philip Bartolini a dirigé ou apporté son expertise aux travaux de recherche sur la facturation électronique, le paiement électronique/la gestion des paiements, les réseaux d'entreprises et les plateformes de la

chaîne de valeur financière étendue (comme le financement de la supply chain et le système de « Dynamic discounting »). Il est titulaire d'une licence en sciences politiques du Hobart College. Vous pouvez le contacter par e-mail à l'adresse pbartolini@ardentpartners.com.

À propos d'Ardent Partners

Ardent Partners est un cabinet d'études et de conseil américain (sis à Boston) spécialisé dans l'élaboration et l'évolution des stratégies, des processus et des technologies de gestion logistique qui génèrent de la valeur et accélèrent la transformation des services au sein de l'entreprise. Ardent Partners publie également les sites Web [CPO Rising](#) (à l'attention des responsables du service achats et [Payables Place](#) (consacré à la comptabilité électronique). Il organise aussi le sommet annuel prestigieux [CPO Rising Summit](#). Pour obtenir un accès exclusif aux études et aux événements d'Ardent Partners, inscrivez-vous à l'adresse ardentpartners.com/newsletter-registration/.

Mentions légales concernant les normes sectorielles : les informations qui figurent dans le présent document ont été recueillies auprès de sources estimées fiables. Ardent Partners, Ltd. décline toute garantie relative à ces informations, y compris en termes d'exactitude, d'exhaustivité ou d'adéquation. Ardent Partners, Ltd. décline également toute responsabilité en cas d'erreurs, d'omissions ou d'insuffisances s'agissant des informations contenues dans les présentes ou de leur interprétation. Les opinions exprimées ici représentent la meilleure analyse d'Ardent Partners au moment de la publication et sont susceptibles d'être modifiées sans préavis.

© 2018 Ardent Partners Ltd. Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de distribuer la présente publication, sous quelque forme que ce soit, sans autorisation écrite préalable. Les éditeurs de solutions et cabinets de consulting doivent bien noter qu'Ardent Partners se réserve le droit de se prévaloir de voies de recours judiciaires, notamment sous la forme de mises en demeure, de dommages-intérêts et de frais, ou de la saisie ou la destruction de tout document enfreignant les droits d'auteur (ce qui inclut, sans s'y limiter, l'utilisation du contenu d'Ardent Partners dans des documents, des présentations et des sites Web d'entreprise), conformément aux lois en vigueur dans l'État du Massachusetts et aux États-Unis.