



Ca passe ou ça casse ?

L'avenir de l'industrie et la transformation digitale

Nous examinons l'état actuel de la transformation digitale de la comptabilité fournisseurs dans le secteur de l'industrie

TRADESHIFF

Une étude exclusive de
 **IDG**
CONNECT

Résumé

- 35 % des industriels affirment être engagés dans une transformation digitale tandis que 37 % d'entre eux déclarent avoir déjà achevé leurs projets en la matière.
- 35 % des industriels affirment que leurs projets de comptabilité fournisseurs sont achevés. Qu'est-ce que cela signifie ? Sont-ils vraiment transformés ?
- Les points problématiques en matière de comptabilité fournisseurs sont répartis de manière homogène : « l'approbation des factures prend trop de temps » (57 %), « le coût élevé du traitement des factures » (55 %) et « les difficultés liés à la conformité » (47 %) sont les thèmes récurrents.
- 76 % des industriels déclarent utiliser actuellement la facturation électronique, tandis que 71 % d'entre eux affirment que les PDF envoyés par e-mail sont encore très utilisés.
- 49 % des industriels ont choisi la « capture et l'extraction automatisées de données, telle que la reconnaissance optique des caractères (OCR) ou la Lecture Automatique de Documents (LAD) » comme outil de transformation, ce qui indique clairement que les projets de transformation ne vont pas nécessairement dans la bonne direction.
- Presque tous les industriels engagés dans la transformation estiment que leurs projets ont atteint leurs objectifs.

Les industriels doivent réévaluer leurs objectifs : trop axés sur les processus alors que la véritable transformation digitale devrait au contraire être axée sur l'expérience client ? Si l'objectif est d'atteindre zéro comptabilité fournisseurs, comment mesurer le succès ?

L'ÉTUDE

Pour comprendre l'état actuel et l'avenir des projets de transformation de la comptabilité fournisseurs et du processus achat, IDG Connect a réalisé une étude pour le compte de Tradeshift, auprès de 150 entreprises au Royaume-Uni, dans les pays germanophones (DACH), en Scandinavie, au Benelux et dans les régions méditerranéennes d'Europe. Les participants sont composés de décideurs financiers et de comptables des secteurs de la grande distribution, des services financiers et de l'industrie. Cette étude met l'accent sur les pratiques existantes, les points faibles, les plans et les perceptions des projets de transformation digitale.

Une introduction : Le « lean manufacturing »

Le secteur de l'industrie semble subir de plein fouet les bouleversements géopolitiques actuels créés par le Brexit et la guerre commerciale sino-américaine. En Europe, le secteur industriel a connu son pire mois en sept ans en septembre, selon l'indice **des directeurs d'achat pour le secteur manufacturier de la zone euro (manufacturing purchasing managers' index - PMI)**. Le mois de septembre est devenu le huitième mois consécutif de baisse d'activité des usines dans la zone euro. Aux États-Unis, la situation est légèrement moins bonne. D'après le dernier rapport **Manufacturing ISM Report on Business** de l'Institute for Supply Management, le secteur manufacturier américain se contracte.

Cette nouvelle a sapé l'optimisme jusqu'alors prévalent, en particulier aux États-Unis, où les prévisions de croissance avaient indiqué une reprise. En réalité, l'augmentation des tarifs douaniers, la pénurie de compétences et la hausse des coûts des matières premières se sont combinées et ont fini par créer de l'incertitude dans le secteur manufacturier. Dans un contexte de changement des habitudes et des attentes des consommateurs, c'est préoccupant. De toute évidence, il s'agit d'une période difficile pour l'industrie. Bien que la transformation digitale soit considérée comme essentielle pour rester dans la course – une **étude de PwC** a révélé que 74 % des industriels comprennent qu'ils doivent adopter les technologies digitales pour prospérer – elle est potentiellement complexe.

L'industrie 4.0 ou la « quatrième révolution industrielle », comme on l'appelle, est déjà en train de redéfinir l'industrie manufacturière. Des techniques de fabrication avancées utilisant des outils digitaux, associées à des capteurs utilisant l'Internet des objets, sont le moteur de ce changement. La prolifération des données et les nouvelles capacités analytiques sont une opportunité pour mieux comprendre les clients, les marchés et la production. Jamais auparavant les industriels n'avaient eu la possibilité de superviser leurs activités avec des tableaux de bord en temps réel.

Et pourtant, ils sont toujours sous pression. Bien que les technologies digitales promettent des gains d'efficacité et des opportunités d'innovation, elles créent également de la concurrence et un sentiment d'urgence que l'on ne peut pas ignorer. Des nouveaux entrants technologiques perturbent les acteurs traditionnels de l'industrie et apportent de nouvelles méthodes et solutions à d'autres marchés verticaux. Même si la transformation digitale n'est pas la solution à tous les défis auxquels est confronté le secteur manufacturier, elle n'en demeure pas moins nécessaire à sa survie.

Dans ce rapport, nous avons tenté de définir un contexte plus large pour les industriels confrontés aux défis de la transformation digitale en matière de comptabilité fournisseurs. Comment la transformation du back-office peut-elle révolutionner le front-office ? Nous avons essayé de mieux comprendre comment les responsables évaluent l'avancement de leurs projets et où se situent les obstacles. Dans l'ensemble, nous avons essayé de montrer les domaines les plus importants pour la transformation et avons identifié quelques idées fausses courantes à ce sujet.



Outils digitaux ou transformation digitale remettre la transformation sur la bonne voie

À la question « Êtes-vous au courant des projets de transformation digitale dans votre entreprise ? », un pourcentage étonnamment élevé d'industriels (37 %) ont répondu qu'ils avaient déjà achevé leur projet de transformation. Si l'on divise le secteur entre fabricants de produits de grande consommation et de produits industriels, les fabricants de produits de grande consommation obtiennent des résultats encore plus élevés, 53 % d'entre eux ayant en effet déclaré que la transformation digitale était pour eux déjà achevée. 35 % d'entre eux ont également déclaré qu'ils étaient actuellement engagés dans une transformation digitale et s'attendaient à ce que celle-ci dure encore un certain temps.

Lorsqu'on les a interrogés spécifiquement sur les projets de comptabilité fournisseurs, un pourcentage similaire d'industriels (35 %) ont déclaré que leurs projets étaient déjà achevés. Ceci est intrigant – ces entreprises ont-elles vraiment finalisé leur transformation ? Ce que nous avons constaté, c'est qu'il semble exister un décalage entre « avoir fini » et « être en capacité ». Dans certains cas, les industriels sont pour ainsi dire acculés en raison de la pression induite par leurs clients et fournisseurs.

« À l'heure actuelle, nous sommes inquiets sur nos capacités digitale vis-à-vis de nos fournisseurs, car ils ne sont pas satisfaits de notre utilisation du papier », a déclaré le directeur financier d'une entreprise industrielle suisse. « Nous créons des liens non seulement avec nos clients, mais également avec nos fournisseurs qui constituent la premier maillon de notre chaîne de valeur. Ils ont opéré leur transition, nous devons aussi le faire. Nous ne sommes pas en mesure d'envoyer nos factures digitales par e-mail car nous avons toujours privilégié les copies papier. »



Lorsque nous avons interrogé les industriels sur les types de difficultés actuellement rencontrées dans leur service de comptabilité fournisseurs, il a été intéressant de constater l'étendue des problèmes. Le plus gros problème est de loin l'approbation des factures, qui prend trop de temps (57 %).

Cela n'est peut-être pas si surprenant vu que les industriels utilisent toujours la facturation papier et/ou électronique et l'OCR [voir Section 2 : OCR et PDF : la comptabilité fournisseurs est-elle en transition ou bien fait-elle du sur place ?]. Fait intéressant, si l'on divise le secteur entre fabricants de produits de grande consommation et fabricants de produits industriels, le plus gros problème pour les entreprises de fabrication de produits de grande consommation s'avère être la conformité (53 %), contre 44 % pour les fabricants de produits industriels.

Les autres principaux problèmes soulevés ont été « les coûts élevés liés au traitement des factures » (55 %), « le pourcentage élevé d'exceptions » (41 %) et « trop de consommation de papier » (39 %). Ces préoccupations sont communes à toutes les industries et un industriel français en a déjà identifié les implications. »

« Le service comptabilité, s'il est considéré correctement, est un service coûteux dont l'efficacité est faible, voire nulle », a déclaré le directeur financier d'une entreprise industrielle française. « Cependant, chaque entité commence vraiment à fonctionner à partir du moment où nous rapprochons nos factures. Notre service est confronté à plusieurs défis, notamment les processus de gestion du papier et une complexité grandissante liée aux factures au format papier et aux registres comptables. Le temps nécessaire aux approbations peut prendre de plusieurs

semaines à un mois car celles-ci doivent être remises en main propre à chaque partie prenante. Nous avons adopté une technologie moderne pour la comptabilité fournisseurs, qui non seulement réduira la lourdeur de gestion des factures papier, mais améliorera également l'efficacité de l'ensemble du processus de 60 % à 70 % . »

Certes, les anciens processus de comptabilité fournisseurs sont un obstacle majeur, mais c'est la vision globale d'une comptabilité fournisseurs modernisée et numériquement transformée impactant les résultats de l'entreprise qui justifie la nécessité du changement. En réponse aux questions suivante : « Quels sont les principaux obstacles à la transformation digitale de la comptabilité fournisseurs / des achats pour votre entreprise ? », il a été intéressant de constater que près de la moitié (45 %) des participants ont déclaré qu'un « manque de connaissances de l'impact opérationnel sur les entreprises » constituait l'obstacle principal.

Peut-être en raison de l'impossibilité de démontrer un bénéfice pour l'entreprise, 43 % des participants ont déclaré que « l'obtention de financements et de ressources pour le projet » représentait le second plus grand défi. Ce pourcentage était particulièrement élevé dans le secteur de la fabrication de produits de grande consommation (59 %).

Comme nous le verrons dans la section suivante, ce problème lié au retour sur investissement et à l'impact positif sur les objectifs commerciaux découle de l'idée préconçue que la facturation électronique est déjà suffisamment efficace. Cette croyance selon laquelle la transformation digitale est bel et bien achevée, sans pour autant apporter suffisamment de valeur pour l'entreprise, suggère que les projets ont pris une mauvaise tournure ou un mauvais départ.

OCR et PDF : la comptabilité fournisseurs se transforme ou fait du sur place ?

Dans notre étude, près de la moitié des fabricants interrogés considèrent l'OCR et la numérisation de documents (49 %) comme des éléments clés des projets de transformation digitale. Il n'est donc pas surprenant de constater que 76 % des industriels utilisent la facturation électronique et 71 % les PDF par e-mail. Comme vu précédemment, 57 % des industriels pensent que l'approbation des factures prend trop de temps, tandis que 55 % d'entre eux se plaignent des coûts élevés liés au traitement des factures. Leurs objectifs sont-ils compatibles ? Et les industriels choisissent-ils les solutions qui répondront correctement à leurs besoins spécifiques ?

En termes d'objectifs, nous avons pu constater une nette divergence entre les fabricants de produits industriels et les fabricants de produits de grande consommation. Près de la moitié (47 %) des fabricants industriels ont déclaré que leur objectif principal était d'améliorer l'efficacité des processus, contre seulement 12 % des fabricants de produits de grande consommation, qui ont choisi à parts égales (35 %) de « réduire les coûts », « de s'assurer que les factures sont payées à temps » et « d'augmenter la visibilité au niveau des dépenses ».

Compte tenu des problèmes antérieurs rencontrés par la comptabilité fournisseurs, il est surprenant que si peu de fabricants interrogés (21 %) aient répondu « accéder aux données pour étayer la prise de décision » et « améliorer la conformité » (20 %). Cela illustre bien le défi global auquel les industriels sont confrontés pour les projets de transformation digitale axés sur les avantages globaux pour l'entreprise. Bien que les industriels soient clairement

préoccupés et motivés par le changement, la façon dont ils opèrent ce changement demeure fragmentée et incohérente.

Comme nous l'a confié un industriel belge, « *Il se passe beaucoup de choses dans notre entreprise. Nous avons été confrontés à beaucoup de paperasse, notamment certaines formes d'interruption digitale. Cependant, lorsque nous examinons nos processus par rapport à nos capacités opérationnelles, nous avons constaté un énorme fossé.* »

Ces décalages ne sont pas rares. La dimension et la complexité propres à chaque entreprise industrielle ont souvent pour conséquence une transformation fragmentaire et chronophage. C'est un paramètre à prendre en compte. Confondre électronique et digital peut s'avérer être une erreur coûteuse, car les entreprises ne pourront pas résoudre des problèmes tels que les coûts élevés liés au traitement des factures à l'aide de solutions électroniques. Les industriels doivent viser une solution digitale intégrée qui supprime les silos et permet à l'entreprise de réduire les goulots d'étranglement liés à la comptabilité fournisseurs.

« *Très récemment, notre direction a élaboré des stratégies destinées à numériser et à automatiser entièrement un grand nombre de processus au sein du service de comptabilité fournisseurs* », a poursuivi l'industriel belge, soulignant un changement positif. « *Nous avons pris un nouveau départ et pensons désormais davantage aux flux de trésorerie qu'aux factures et bons de commande manuels. Une fois l'automatisation en place, nous pouvons facilement et rapidement anticiper les changements et créer un processus digital pour un meilleur traitement des contrats et autres factures. C'est directement lié au business plan global – davantage d'économies, pas ou peu d'erreur ou d'exception de facturation, une meilleure conformité et une gouvernance pour notre service de comptabilité fournisseurs.* »



Le succès n'est-il qu'une question d'efficacité ou les entreprises du secteur manufacturier peuvent-elles aller plus loin ?

Les industriels doivent se concentrer sur les résultats s'ils souhaitent vraiment se transformer et faire toute la différence. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, plus de la moitié des industriels estiment que l'OCR est la réponse à leurs problèmes. Pourtant, l'OCR ne peut, à elle seule, aider à surmonter les problèmes de silos de flux de travail.

La transformation met-elle trop l'accent sur les processus ? Un industriel français nous a expliqué qu'alors qu'il s'efforce d'automatiser la comptabilité, son objectif global est d'améliorer les processus existants et non pas nécessairement de changer sa façon d'opérer.

« Le plan de transformation digitale de notre service est simple – nous automatisons la plupart des processus, il

n'y a donc plus besoin de tâches répétitives. La direction a pris une mesure audacieuse et a investi des sommes importantes dans l'automatisation de la comptabilité fournisseurs. L'idée générale est d'améliorer ce qui existe déjà. Les autres services n'auront pas à courir derrière nous pour nous demander de vérifier les factures et les règlements associés. Tout cela sera disponible à partir d'un système central, un outil tout-en-un qui apportera à chaque employé plus de ressources et de flexibilité au travail. Nous ne devrions plus perdre de papier ou d'argent à cause de cela. Afin d'améliorer notre activité, le service comptabilité doit être en phase avec les autres fonctions de l'entreprise, car tout commence par les factures. »

Les problèmes que rencontrent les entreprises de industrielles ne sont pas seulement de nature pratique, ils sont également liés à la culture d'entreprise. Presque tous les industriels interrogés estiment que leurs projets de transformation actuels ont été couronnés de succès et ont déjà atteint leurs objectifs.

La transformation de la comptabilité fournisseurs

Il s'agit d'une évolution digitale, faisant passer l'entreprise d'une technologie mixte et manuelle à une comptabilité fournisseurs digitale, auto-financée et au final sans exceptions. Quelle forme doit-elle prendre ?



Les processus manuels cèdent la place à l'automatisation, améliorant ainsi vitesse et précision. Cela permet également de collecter et d'analyser des données en réseau, en fournissant des informations précieuses qui favorisent la différenciation et l'innovation.



Les achats, les finances, les fournisseurs et les partenaires, notamment les chaînes d'approvisionnement financières, sont tous mis en réseau et gérés via une plateforme (par opposition à un patchwork de technologies et d'applications), rééquilibrant le portefeuille technologique en faveur de la transformation digitale.



Les responsabilités vont également évoluer. Les collaborateurs seront plus spécialisés et auront des compétences plus créatives, avec moins de postes liés aux transactions.

L'accent sera mis sur les résultats, associant ainsi le service à l'objectif global de l'entreprise.

L'expérience client est un objectif clé, car la comptabilité fournisseurs contribuera à déployer les modèles d'affaires ainsi qu'à identifier et à faciliter de nouvelles sources de revenus.

Conclusion

Le défi est de comprendre là où la transformation peut avoir le plus d'impact, mais il apparaît de plus en plus clairement qu'il y a une confusion et une fragmentation dans la façon dont les outils digitaux sont mis en place et utilisés. Notre crainte est que trop d'industriels voient la transformation digitale comme un ensemble de projets isolés au sein de départements confrontés à une réglementation et à une conformité strictes. Ils perdent de vue les objectifs à long terme et la façon dont l'intelligence comptable et financière peuvent constituer un élément clé de différenciation.

Alors que les services comptabilité fournisseurs des entreprises industrielles semblent mettre principalement l'accent sur les processus (« Comment avoir moins de documents papier ? Comment réduire les coûts ? »), les industriels devraient se poser la question suivante : « Quel est le résultat que nous

essayons d'atteindre en tant qu'entreprise ? » puis travailler en amont, en adoptant des solutions digitales qui apporteront réellement un changement positif, au lieu de seulement résoudre quelques problèmes d'organisation interne.

Le problème est que l'accent est mis sur la mise en œuvre de technologies électroniques telles que l'OCR : près de la moitié des fabricants interrogés estiment que l'OCR constitue la réponse à leurs problèmes. Si la comptabilité fournisseurs demeure électronique et non pas digitale, les entreprises seront-elles en mesure de résoudre leurs problèmes, notamment une approbation des factures chronophage et des coûts de traitement élevés des factures ?

Note étude suggère un décalage entre les problèmes existants et les solutions apportées. Alors que les industriels estiment que leur comptabilité fournisseurs est en train d'opérer (ou a achevé) sa transformation digitale, nous détectons des problèmes à venir. Si les difficultés ne sont pas résolues dès maintenant, elles continueront de poser problème et nécessiteront en permanence des mesures correctives.

Trois grandes idées fausses sur la transformation digitale partagées par la plupart des industriels



L'électronique est digitale

Il existe une idée reçue selon laquelle les technologies électroniques telles que l'OCR sont synonymes de transformation digitale



L'efficacité est le principal objectif

Bien que l'efficacité soit importante, notre étude suggère que c'est le principal objectif de la transformation, et non l'amélioration du flux de travail global



La priorité de la transformation est de se concentrer sur les processus

La plupart des industriels se focalisent sur des processus isolés plutôt que d'adopter une approche globale



TRADESHIFT®

Tradeshift est un leader de l'innovation dans la supply chain pour l'économie digitale connectée. En tant que leader dans le domaine des paiements de la supply chain et des places de marché, la société aide les acheteurs et les fournisseurs à numériser toutes leurs transactions commerciales, collabore à toutes les étapes du processus et se connecte à n'importe quelle application de supply chain. Plus de 1,5 million d'entreprises dans 190 pays font confiance à Tradeshift pour traiter plus de 500 milliards de dollars en valeur transactionnelle, faisant de Tradeshift le plus grand réseau commercial mondial pour l'achat et la vente. Découvrez le commerce pour tous sur tradeshift.com/fr



IDG Connect est la division de génération de la demande d'International Data Group (IDG), la plus grande entreprise de médias technologiques au monde. Créée en 2006, elle se sert de son accès aux données de 44 millions de décideurs professionnels afin de relier les spécialistes du marketing technologique aux cibles pertinentes dans tous les pays du monde. Déterminée à engager un public informatique mondial disparate à travers des messages véritablement « localisés », IDG Connect publie également des documents de leadership éclairé spécifiques à chaque marché pour le compte de ses clients, et produit des études pour le compte des spécialistes du marketing B2B du monde entier. Pour plus d'informations, consultez le site : www.idgconnect.com