

POINT DE VUE

# Dématérialisation

VERS UNE PLATE-FORME COMMUNE ACHETEUR/VENDEUR ?

## Entretien avec

Danilo de Angelis, partner chez CSC

## Propos recueillis par

Philippe Perrot

Cet entretien est paru dans le numéro 209  
de la revue «Echanges» (19 avril 2004)

[www.dfcg.com](http://www.dfcg.com)



**Deux conditions sont nécessaires à la réussite d'un projet de dématérialisation fiscale : confier l'initiative à la direction générale, afin d'intégrer les enjeux financiers, stratégiques et commerciaux, et mutualiser une grande partie du projet avec au minimum deux contreparties (clients et/ou fournisseurs). Une solution réside dans l'établissement d'une plate-forme collaborative externalisée. Explications .**

## Echanges : La dématérialisation est-elle un effet de mode ?

Danilo de Angelis : Tout d'abord, il faut revenir à l'époque comprise entre 1998 et 2001, qui a vu naître des grands projets comme le passage à l'an 2000, la mise en place de l'euro, l'implémentation forte d'ERP et enfin l'ère de l'e-business. Tout cela s'est fait dans une économie en croissance qui a permis aux entreprises de repenser leurs processus métier et de multiplier leurs échanges interentreprises (B2B), expliquant ainsi la multiplication et la mise en oeuvre rapide de nouveaux standards d'échanges (XML) et d'outils (EAI). Une fois les ERP mis en place, les processus métiers revus, dans une période où l'économie est moins favorable, comme actuellement, les entreprises ont besoin de cash ; elles concentrent leurs efforts sur l'optimisation du fonds de roulement. Elles s'intéressent aux processus qui ont un impact direct sur leur cash flow, et elles se lancent donc naturellement dans l'amélioration des processus clients et fournisseurs. Pour le processus client, les leviers majeurs sont une meilleure gestion du risque client et la réduction du délai de recouvrement, avec pour conséquences la réduction des impayés, donc moins de provisions ainsi que la réduction du DSO (*Day Sales Outstanding* ou "nombre de jours dehors", ndlr). Pour le processus fournisseur, l'enjeu est d'arriver le plus vite possible à comptabiliser la facture et de déterminer ce qui est "bon à payer" pour tenir compte notamment des obligations engendrées par les nouvelles normes comptables IAS/IFRS (effets induits : récupération plus rapide de la TVA, respect des engagements). Cette démarche leur évite les

"factures laissées dans les tiroirs " entraînant dans de nombreux secteurs un autre effet direct sur le cash : l'annulation d'escomptes, de marges arrière, de primes de volume sur paiement à date, sans oublier que, dans certains cas, une facture fournisseur déclenche une refacturation à un client. Ce retour à une croissance plus faible doublé, en parallèle, d'une réglementation sur les échanges électroniques qui en favorise son essor, explique l'engouement pour les projets de dématérialisation fiscale des factures.

### **Quelles sont les entreprises concernées par la dématérialisation ?**

Toutes les entreprises, sans exception, sont concernées par la mise en place de la dématérialisation. Ce sont, en premier lieu, les grandes entreprises qui émettent et/ou reçoivent une grande quantité de factures (contrats de longue durée avec facturation sous forme de redevances par exemple). Viennent ensuite les moyennes et petites entreprises, sous-traitantes de grands donneurs d'ordres qui, rapidement, leur imposent ce mode de facturation électronique (par effet de propagation, nous constatons en outre que la facturation électronique est de plus en plus demandée dans les appels d'offres). Dans tous les cas, sont concernées toutes les entreprises qui cherchent à dégager des gains économiques et à mieux maîtriser leurs flux financiers. En effet, selon différentes études réalisées en France, le coût d'une facture varie de 14 à 18 euros pour une facture entrante et de 8 à 12 euros pour une facture sortante. Tout cela ramené par an à plus de 1,5 milliard de factures interentreprises. Dans ce lot, seuls 4 % des factures sont dématérialisées. Pour de nombreuses entreprises, le simple facteur coût est suffisamment incitatif pour mettre en place un projet de dématérialisation. A ce titre, selon une étude BVA et ENSAE (Ecole nationale de la statistique et de l'administration économique), plus de 60 % des entreprises françaises interrogées (échantillon de 1000 sociétés) envisagent de dématérialiser leurs factures dans les deux ans, et ceci de manière quasi identique entre émetteurs et destinataires. Toutes les factures et tous les émetteurs ne pouvant pas basculer à l'électronique du jour au lendemain, il existe des solutions qui permettent de scanner et numériser les factures papier ou "email", de formater les données et de les intégrer à une plate-forme comme si elles avaient été émises électroniquement. Il s'agit là de dématérialisation numérique, et non pas de dématérialisation fiscale (le papier reste la preuve).

### **Il y a quelques années, on disait que l'échange de données informatisées (EDI) allait marcher. Les arguments à ce titre étaient les mêmes (coût de la facture...) .On en a vu les limites. Pourquoi la dématérialisation fiscale fonctionnerait-elle mieux ?**

L'EDI a eu ses limites .En effet, les investissements en matériel, en logiciel et en maintenance se sont révélés importants au regard des faiblesses rencontrées : c'est une



relation "point à point" avec des formats de messages "propriétaires", la dématérialisation est stockée chez chaque participant. Par ailleurs, l'EDI était souvent géré sous une logique informatique et non fonctionnelle. La dématérialisation fiscale a pris tous les avantages de l'EDI tout en apportant des solutions à ses faiblesses .En effet, les investissements sont mineurs du fait de l'accès à des plates-formes de services Internet sécurisés ; la relation se fait via un unique connecteur pour tous les clients et fournisseurs (XML), un format pivot avec traducteur en entrée et en sortie (modem) et une dématérialisation centralisée ("tiers de confiance"). Ceci grâce à l'utilisation d'une plate-forme collaborative qui accepte l'accès immédiat à une communauté déjà existante. Les coûts d'accès étant variables en fonction des volumes échangés, ce type de plate-forme permet des gains récurrents et croissants ("effet boule de neige"). Par ailleurs, la dématérialisation fiscale est gérée sous une logique métier autour d'un traitement collaboratif du document échangé. Le service offert par ce type de plate-forme autorise d'étendre l'offre aux contreparties utilisatrices, en permettant également l'échange d'information de gestion en complément de la facture (ce que nous appelons la facture-CRM).

### **Quel est le rôle du directeur financier dans une démarche de dématérialisation ?**

La dématérialisation fiscale est, et doit être, un projet d'entreprise .Ce projet doit être soutenu par la direction générale du fait de sa "transversalité". Cependant, il est souvent initié par le directeur financier du fait de sa volonté de dégager du cash rapidement et d'obtenir un retour sur investissement (ROI) à très court terme. D'où une ambivalence à gérer et une problématique à résoudre. Comment faire ? Nous conseillons de traiter ce type de projet au niveau de la direction générale, d'intégrer bien entendu les enjeux financiers, mais également les enjeux stratégiques et commerciaux, afin de lui donner également une connotation "business". Il engendre des modifications organisationnelles ou structurelles au sein de l'entreprise. A titre d'exemple, la dématérialisation peut conduire à modifier la politique commerciale et devenir un outil de différenciation au regard de la clientèle, la

dématérialisation devient donc un produit de l'entreprise et lui confère une image innovante. Un autre exemple frappant : nous constatons trop de "no man's land" dans les processus clients et fournisseurs, entre par exemple la direction commerciale, la direction financière et la direction des opérations. Seule l'autorité de la direction générale sera à même de mieux les déceler et de proposer une adaptation de l'organisation. Ce projet permet également de créer une communauté d'intérêt avec d'autres entreprises (entre deux entreprises "complémentaires" par exemple) et d'engendrer une fidélisation de la relation en mode "gagnant-gagnant" du fait de l'optimisation des processus pour l'un comme pour l'autre (dans le secteur des services, un client se retrouve souvent fournisseur, et inversement). C'est pour ces raisons que nous conseillons à nos clients de mutualiser une grande partie de ce projet avec une contrepartie complémentaire (l'effet "miroir" permet d'étudier de manière concrète le ROI du projet et ce, dans les deux sens : émission/réception de factures d'un seul coup).

### **N'est ce pas un peu compliqué de faire ce projet à plusieurs ?**

La dématérialisation fiscale ne peut être réalisée de manière unilatérale, elle donne lieu obligatoirement à un projet mené dans le cadre d'une communauté. En effet, de par ses principes de fonctionnement, cette dématérialisation fiscale s'effectue bien souvent grâce à la connexion à une plate-forme collaborative, de préférence externalisée servant en quelque sorte de "tiers de confiance". Cette approche permet d'étudier conjointement les flux de facturation entrants et sortants. Ne prendre en compte qu'un seul flux serait extrêmement réducteur et source d'échec du projet. Les conseils que nous pourrions donner sont les suivants :

- ne pas réaliser le projet seul choisir au moins deux contreparties avec qui vous avez des échanges réguliers (sens client et fournisseur), ayant de préférence une activité complémentaire à la vôtre ;
- établir un tronc commun au niveau des processus clients/fournisseurs. Ce type d'approche a permis à nos clients de repenser l'organisation en mutualisant des ressources administratives, comme la mise en place d'un service comptabilité Tiers au lieu de deux services, l'un comptabilité clients et l'autre comptabilité fournisseurs ;
- commencer petit tout en ayant une stratégie globale. Développer une vision globale partagée par les différentes directions des partenaires impliqués, et découper le projet en deux ou trois étapes (lotissements) produisant des résultats tangibles dans un délai court ("*quick wins*"), en évitant les "effets tunnels", cause principale de l'échec de ce type de projets.

### **Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans ce type de projet ?**

Les difficultés sont de plusieurs ordres. Le changement culturel est un des freins dans ce type de projet. On ne

"palpe" plus le papier, d'où une réticence forte car l'absence visuelle fait peur, même lorsqu'il ne s'agit que d'éliminer la saisie des factures. Nous constatons que dans les premiers temps, les opérationnels ont souvent recours à l'impression papier des factures dématérialisées, puis ils adoptent de nouveaux réflexes, utilisent les nouveaux outils mis à leur disposition (Geide, *workflow*) et finissent par "oublier" le papier. Rapidement, les utilisateurs prennent conscience des possibilités offertes par le format unique (format pivot) des factures enregistrées sur ces plates-formes d'échanges. En effet, toutes les factures, quels que soient leurs émetteurs, leurs formes, la position des informations, sont modélisées sous le même format lorsqu'elles sont présentées à l'écran ou imprimées (ainsi, les données des factures sont présentées toujours au même endroit). L'outil a réussi à standardiser les données et leur présentation. Cela permet aux utilisateurs un contrôle plus rapide, une comparaison plus efficace ; ils peuvent également obtenir de manière immédiate des consolidations, des relevés... Comme bien souvent dans ce type de projet, nous veillons à fournir des résultats mesurables (productivité, ROI) à court terme, tout en quantifiant les effets de chaque demande afin d'éviter les effets néfastes des fonctionnalités que nous appelons "*nice to have*", qui s'avèrent structurantes pour l'organisation mais n'apportent pas le retour escompté. Les imputations comptables sont également des points de vigilance forts. En effet, en plus des informations comptables obligatoires, les informations de gestion (analytiques notamment) sont déterminées dès le départ du projet avec la contrepartie, qui, elle, dispose de ces informations souvent absentes de celles figurant sur la facture. Nous suggérons de créer une "facture-CRM" contenant en pièce jointe l'ensemble des informations de gestion nécessaires à une parfaite comptabilisation analytique et servant d'indicateurs aux outils de contrôle de gestion.

### **Quelles solutions préconisez-vous ?**

Dans le cadre de nos missions, nous avons pu effectuer des analyses comparatives aussi bien en ce qui concerne les plates-formes d'échanges interentreprises que les solutions de scanning et numérisation de factures papier et "e-mail". En ce qui concerne la plate-forme, nous avons homologué et intégré la solution Pasrel proposée par la société Deskom. Pour ce qui concerne le scanning et la numérisation, aucune solution n'ayant atteint les critères de qualité demandés par nos clients, nous avons réalisé la plate-forme ADRI LAD en intégrant le moteur LAD (lecture automatique de documents) le plus performant du marché, développé par la société UnionLab. Nous sommes les premiers utilisateurs des solutions que nous proposons, nos clients ayant la possibilité soit d'utiliser nos solutions installées sur leurs propres sites, soit de nous confier le traitement de leurs factures sous forme de service dont la qualité est mesurée au fil de l'eau et conventionnée par un SLA signé en commun (*service level agreement* ou contrat de niveau de service).