

Relation DAF de P.M.E. / Experts-comptables

Rapport du groupe d'étude PME Région Centre

**Contribuer
à la
performance
de l'entreprise**



Sommaire

PREFACE : L'OBSERVATOIRE DE LA QUALITE COMPTABLE	3
PREAMBULE : POURQUOI CE THEME ?	4
COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL PME/REGION CENTRE.....	5
1. LES RELATIONS P.M.E. /EXPERTS-COMPTABLES LES CONCEPTS UTILISES.....	6
1.1. QUALITE ET ASSURANCE QUALITE	6
1.2. PROCESSUS	6
1.3. FONCTION	7
2. LES ACTEURS.....	8
2.1. PERIMETRE DE LA FONCTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIERE.....	8
2.2. ROLE DU DAF.....	8
2.3. ROLE DE L'EXPERT-COMPTABLE	9
3. ANALYSE DES PROCESSUS DE LA FACF.....	10
3.1. IMPORTANCE DU PROCESSUS POUR L'ENTREPRISE ET LA DG ET QUALITE DE LA PERFORMANCE	10
3.2. COMPLEXITE POUR LE DAF EN MATIERE DE CONCEPTION ET BESOIN DE CONSEIL EN CONCEPTION	12
3.3. DEGRE DE COMPLEXITE OPERATIONNELLE ET POSSIBILITES D'EXTERNALISATION	14
3.4. NIVEAU DE QUALITE ET POSSIBILITES D'EXTERNALISATION.....	15
3.5. POSSIBILITES D'EXTERNALISATION ET OFFRE D'EXTERNALISATION PAR UN SPECIALISTE OU PAR UN EXPERT-COMPTABLE GENERALISTE.....	15
4. LES FREINS DU DAF POUR FAIRE APPEL A L'EXPERT-COMPTABLE.....	17
5. LES HANDICAPS DE L'EXPERT-COMPTABLE POUR REpondre A L'ATTENTE DE LA PME.....	19
6. CONCLUSION	20
ANNEXE : ANALYSE DES PROCESSUS - ACTIVITES DE LA FACF	21
PUBLICATIONS DE L'OQC.....	22

Préface : L'Observatoire de la Qualité Comptable

Créé fin 1998 à l'initiative du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, sous l'égide des principales organisations patronales et associations professionnelles du monde de la gestion et de la finance, l'Observatoire de la Qualité Comptable a pour objectif de promouvoir une fonction comptable véritablement adaptée aux besoins des décideurs internes et externes à l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, l'Observatoire s'est entouré d'une équipe pluridisciplinaire de professionnels de haut niveau. Ils conduisent des actions de recherche, de benchmarking, de formation et de publication dans le but d'évaluer et de faire connaître l'impact des nouvelles technologies et des nouveaux contextes économiques, tels que la globalisation et l'émergence des entreprises en réseau, sur les métiers comptables.

Par ses actions, l'ambition de l'Observatoire est d'améliorer et faire évoluer les compétences individuelles et collectives des professionnels du chiffre par la réflexion en équipe, la formation, la production d'articles, d'ouvrages et d'outils interactifs, et leur apporter un socle, un système de valeurs et des références en phase avec les attentes de leurs clients et les objectifs de l'entreprise, qui donnent un sens à leur action.

Cet observatoire s'adresse à tous les professionnels des fonctions financières, comptables et de gestion qui peuvent en devenir « Membre Associé ».

Préambule : Pourquoi ce thème ?

L'objectif de l'OQC est, au travers de l'observation de la vie des entreprises et de leurs relations avec leur environnement, d'analyser les activités concernant la fonction financière et comptable et de proposer des outils permettant l'amélioration des prestations fournies par cette fonction ainsi que celles proposées par les experts-comptables.

Le concept de la qualité, au sens Qualité orientée Clients, que les entreprises ont mis en œuvre et qui, peu à peu, couvre l'ensemble des fonctions, celles tournées vers l'extérieur comme celles de support interne, peut donc s'appliquer à la fonction financière et comptable.

La prise de conscience des besoins et attentes des « clients », qu'ils soient externes ou internes à l'entreprise, permet de définir d'une part les prestations que chaque fonction doit produire et d'autre part les modes opératoires qui, à travers l'ensemble des rouages de l'entreprise, permettent d'y parvenir avec efficacité et pour un coût optimum. Cette approche de l'organisation des entreprises par l'analyse des processus transversaux et la gestion de la qualité qui vise à en améliorer le fonctionnement, est au centre de la réflexion menée par l'Observatoire de la Qualité Comptable.

La Fonction de support qui a été intitulée « **Fonction Administrative, Comptable et Financière (FACF)** », joue un rôle capital dans la gestion de l'entreprise. Elle assure un certain nombre d'activités spécifiques mais elle a également en charge le fonctionnement de processus plus transversaux de gestion administrative des activités opérationnelles de l'entreprise telles que vente, production, achats etc..

Précédemment à cette étude, l'Observatoire de la Qualité Comptable a mené des travaux au sein du Comité Technique PME qui ont débouché sur la définition des différents processus couverts par la FACF. Les résultats de ces travaux ont été publiés dans un dossier de l'OQC : Démarche qualité et fonction administrative, comptable et financière dans la PME.

Derrière le titre du présent dossier, « Relations PME / Experts-Comptables », l'objectif du groupe de travail a été, dans l'esprit de la démarche qualité, de travailler sur le rôle de la FACF et sur les services que peuvent rendre les Experts-Comptables. Le groupe a d'abord cherché à analyser, à partir des expériences de chacun, les « attentes » des entreprises, clientes potentielles des Experts-Comptables, eux-mêmes fournisseurs de prestations diverses et ensuite de discerner les freins qui peuvent limiter le recours par les entreprises aux services de l'expert-comptable et les handicaps que doivent surmonter ces derniers pour répondre à la demande des entreprises.

La réflexion concernant les attentes a été déclinée à deux niveaux. Il s'est agit d'abord d'analyser les attentes d'une Direction Générale de PME, à l'égard de la FACF donc essentiellement à l'égard du Directeur Administratif et Financier (DAF) et ensuite les attentes du DAF à l'égard des prestations assurées ou pouvant être assurées par l'expert-comptable.

Composition du groupe de travail PME/Région Centre

L'Observatoire de la Qualité Comptable (OQC), dans le cadre de ses travaux concernant le domaine PME / PMI, a créé un groupe de réflexion composé d'experts-comptables membres de l'Ordre de la région d'Orléans et de responsables financiers d'entreprises membres de l'association des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion (DFCG), groupe région Centre.

Ont participé à l'élaboration ce document :

◆ Experts-Comptables :

- Gilbert Le Pironnec, Amyot Exco
Président du groupe de travail
- Jean Claude Carnis KPMG Fiduciaire de France
- Benoit Desbois ISCOM
- Jean Claude Guillet Expert comptable
- Bernard Lezin Expert comptable
- Denis Mallet Expert comptable
- Bernard Mercier Expert comptable
- Marc Sauvage Expert comptable

◆ Responsables financiers d'entreprise :

- Olivier Adam Soderep-Ecans
- Claude Boulay Cire
- Lucette Brassy Consultante
- Philippe Clemenceau Th. Thiollat
- Dominique Fessenmayeur Lhotellier Montrichard
- Guy Frugier Galva 45

◆ Observatoire de la Qualité Comptable :

- Jacques Chevalier Secrétaire Général

1. Les relations P.M.E. /experts-comptables

Les concepts utilisés

Trois concepts ont été utilisés par le groupe qu'il convient de définir préalablement à toute autre considération : le concept de «Qualité», le concept de «Processus», le concept de « Fonction ».

1.1. Qualité et Assurance qualité

La qualité se définit comme l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service nécessaires à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. Dans le contexte de la FACF, il s'agit des prestations offertes par l'ensemble des domaines couverts par la fonction. La qualité au sens « assurance qualité » se définit, de son côté, par l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences qualités.

Le cadre conceptuel de la qualité repose donc sur la définition des objectifs spécifiques à la fonction, l'identification des utilisateurs des prestations ainsi que des fournisseurs des informations traitées par la FACF et enfin, sur la mise au point d'un ensemble de processus de production qui, prédéfinis et systématisés, établissent un dispositif qui donne confiance a priori.

Plus largement, le système qualité comprend l'ensemble de la structure organisationnelle, les responsabilités, les procédures, les procédés et les ressources affectées pour mettre en œuvre la gestion de la qualité au sein de la FACF.

1.2. Processus

Un processus est défini comme un enchaînement d'activités déclenchées par une même cause et délivrant un produit, un service ou une information ayant de la valeur pour un client interne ou externe à l'entreprise.

Le processus se définit par sa « finalité » (quelle est sa valeur ajoutée), par ses « activités » (comment le processus se décompose-t-il en activités élémentaires), son « début », (comment s'enchaîne-t-il à un processus amont fournisseur), sa « fin » (à quel moment se termine-t-il par la production de quelque chose à destination d'un processus aval client), ses « fournisseurs » et surtout ses « clients » et les « services » qu'il produit à leur intention.

L'identification des processus est ainsi de plus en plus utilisée pour la représentation des organisations. On parle alors de la cartographie des processus d'une entreprise ou d'une fonction.

1.3. Fonction

Dans l'optique de l'organisation transversale de l'entreprise au travers de l'approche par les processus, la notion de Fonction dépasse la notion strictement organisationnelle d'un service ou d'un département ou d'une direction. Dans le cas de la Fonction administrative, comptable et financière, le domaine concerné n'est pas seulement celui couvert par les services sous la responsabilité hiérarchique du Directeur administratif et Financier mais l'ensemble des activités de nature comptable, financière ou de gestion administrative des activités opérationnelles de vente, de production ou de recherche. Il concerne donc des acteurs qui peuvent en partie être hors de la responsabilité hiérarchique du DAF mais qui, de par leurs activités, appartiennent à des processus sous la responsabilité du DAF. Selon cette approche, les activités de nature administrative, comptable et financière, assurées par l'expert-comptable font partie du périmètre de la FACF.

2. Les acteurs

2.1. Périmètre de la fonction administrative, comptable et financière

Pour cette étude, le groupe de travail s'est appuyé sur les travaux préalables réalisés par le Comité Technique PME fonctionnant dans le cadre de l'OQC.. Le groupe est ainsi reparti de la définition du périmètre de la FACF établie par ce comité.

2.2. Rôle du DAF

Les entreprises, selon leur taille, selon qu'elles appartiennent à un groupe ou pas, n'ont pas la même organisation des activités couvertes par la fonction administrative, comptable et financière. Pour certaines, la plupart de ces activités sont centralisées et sous la responsabilité d'un Directeur administratif et financier (DAF), pour d'autres, les différentes dimensions de la fonction sont éclatées, voire en partie sous-traitées. Les dirigeants ont donc des perceptions différentes du concept de Fonction administrative, comptable et financière.

Néanmoins, sur le point de l'organisation, une enquête réalisée auprès d'un panel de dirigeants de PME montre qu'une très grande majorité (les $\frac{3}{4}$) de ces entreprises sont dotées d'un DAF.

Pour les dirigeants de PME, le DAF est un responsable qui leur est très proche, dans lequel ils ont souvent une confiance importante et dont le rôle est d'assurer la responsabilité de tout ce qui touche à l'administration de l'entreprise, aux finances, au contrôle de l'entreprise, y compris jusqu'aux aspects de l'informatique.

Le domaine de responsabilité du DAF couvre donc de façon directe c'est à dire dans une relation hiérarchique ou indirecte, c'est à dire dans une relation de supervision fonctionnelle, l'ensemble des activités décrites dans les 17 processus objet du document du groupe de travail PME Ile de France.

Les attentes des dirigeants de PME à l'égard du DAF et derrière lui à l'égard de la fonction administrative, comptable et financière sont multiples et variées en fonction de la multiplicité et de la variété des différents processus concernés. Ces attentes sont du ressort :

- de la technicité dans des domaines spécialisés tels que comptabilité, fiscalité, juridique, informatique, assurance, etc.,
- de la gestion et du management de personnel,
- de l'organisation, de la conception et de la mise en œuvre ou de l'adaptation de processus administratifs.

Le DAF doit par conséquent être en mesure, lui-même ou avec l'aide de conseils extérieurs, de prendre en charge de façon efficace et pour un coût optimum, la satisfaction des attentes ou besoins de la direction générale de l'entreprise, des autres fonctions de l'entreprise « clientes » de son activité et des tiers extérieurs, également clients.

2.3 Rôle de l'expert-comptable

Dans ce contexte de recours à des expertises extérieures en complément des ressources internes, l'expert-comptable libéral a un rôle incontestable à jouer. L'enquête déjà citée précédemment montre que 77 % des PME font appel à un expert-comptable autrement que pour des activités de révision comptable (hors du domaine de la réflexion du groupe).

Le recours à l'expert-comptable porte sur des prestations de conseil ou des prestations de gestion externalisées.

Pour les activités de conseil, la valeur ajoutée réside dans soit à l'aide à la décision ou à la conception de nouveaux dispositifs administratifs, comptables ou financiers ; soit à l'aide à leur amélioration ou à leur adaptation à un nouvel environnement.

Pour les activités de gestion externalisées (ou gestion déléguée), la valeur ajoutée repose sur la prise en charge d'un processus ou d'une partie de processus par l'expert-comptable et sa réalisation de façon plus efficace qu'en interne et pour un coût compétitif pour l'entreprise.

Afin d'analyser de façon plus précise les « attentes » des dirigeants d'entreprises à l'égard de la Fonction administrative, comptable et financière et préciser les domaines les plus sensibles ou les plus complexes pour le DAF et ceux sur lesquels les experts-comptables peuvent apporter une réponse, le groupe s'est livré à une analyse processus par processus.

3. Analyse des processus de la FACF

Le groupe s'est penché sur la grille des processus / sous processus ou activités principales (cf. annexe) et s'est efforcé d'évaluer chacune des rubriques selon plusieurs critères. Cette appréciation a été réalisée à la lumière des expériences de chacun. Compte tenu de la taille réduite du groupe, les résultats doivent être considérés comme le jugement d'un groupe de professionnels. Il ne peut pas leur être attribué une valeur statistique.

3.1. Importance du processus pour l'entreprise et la DG et qualité de la performance

L'analyse permet de discerner les sous-processus où existe un décalage entre l'attente et la satisfaction.

Les deux premiers critères examinés sont :

- ◆ d'une part le degré d'importance que la DG attache à chacun des sous-processus répertoriés. Ce critère est d'importance dans la démarche qualité car il permet d'évaluer l'attente de la DG, donc d'un des « clients » important de la FACF.
- ◆ d'autre part le niveau de qualité de la prestation assurée par chacun des sous processus selon l'appréciation des professionnels eux-mêmes.

L'analyse de ces deux critères fait ressortir les thèmes auxquels une DG attache une importance forte et pour lesquels la prestation des FACF est jugée comme insatisfaisante ou tout au moins devrait être meilleure, donc justifie probablement une action d'amélioration.

Les écarts à noter sont les suivants (importance pour DG fort/moyen et Niveau qualité moyen/faible) :

- ◆ Processus Gestion administrative et comptable des ventes :
 - risque clients
 - recouvrement
- ◆ Processus gestion administrative et comptable des achats
 - gestion des approvisionnements
- ◆ Processus gestion administrative des ressources humaines
 - gestion des relations avec les représentants du personnel
 - gestion de la paie

- ◆ Processus gestion administrative et comptable de la production
 - établissement des prévisions des coûts de revient
 - calcul des coûts de revient
- ◆ Processus gestion administrative et comptable des investissements et de leur financement
 - étude de rentabilité
- ◆ Processus gestion administrative et comptable R & D
 - gestion des aides
- ◆ Processus trésorerie
 - couverture des risques
- ◆ Processus gestion des référentiels
 - définition et mise en place de règles de contrôle interne
- ◆ Processus organisation / système d'information de gestion
 - définition de l'architecture du système d'information
 - choix des logiciels
- ◆ Processus comptabilité générale et gestion des arrêtés
 - coordination des arrêtés dans l'entreprise
 - validation des résultats à l'arrêté comptable
- ◆ Processus conservation et protection des informations
 - (intérêt faible de la part des DG)
- ◆ Processus production des informations
 - production des tableaux de bord
 - production des états financiers

Ainsi sur l'ensemble des processus couverts par la FACF et les 58 sous-processus ou activités examinés, 35 sont considérés comme importants ou très importantes par les DG et 17 présentent un résultat considérés comme insuffisants par les responsables administratifs et financiers. Ces 17 rubriques peuvent de ce fait être considérées comme des secteurs d'action d'amélioration à privilégier.

3.2. Complexité pour le DAF en matière de conception et besoin de conseil en conception

L'analyse permet de discerner les sous-processus, en particulier ceux considérés comme présentant une performance à améliorer et dont la conception et la mise en place sont particulièrement complexes pour le DAF. Ces domaines d'activités peuvent de ce fait être considérés comme candidats à privilégier dans le recours à conseil externe.

Les écarts à noter sont les suivants (Niveau qualité moyen/faible, degré de complexité de la conception moyen/fort, besoin de conseil en conception) :

- ◆ Processus Gestion administrative et comptable des ventes :
 - risque clients
 - rédaction des contrats
 - recouvrement

- Processus gestion administrative et comptable des achats
 - gestion des approvisionnements

- Processus gestion administrative des ressources humaines
 - gestion des relations avec les représentants du personnel
 - gestion de la paie
 - gestion des frais professionnels

- Processus gestion administrative et comptable de la production
 - établissement des prévisions des coûts de revient
 - calcul des coûts de revient
 - gestion des stocks

- Processus gestion administrative et comptable des investissements et de leur financement
 - étude de rentabilité
 - sélection des modes de financement
 - gestion des inventaires physiques

- Processus gestion administrative et comptable R & D
 - gestion des aides
 - identification des projets

- ◆ Processus trésorerie
 - couverture des risques

- ◆ Processus gestion des référentiels
 - définition du plan de comptes
 - manuel de procédures
 - définition et mise en place de règles de contrôle interne
 - règles des engagements de dépenses
 - paramétrage des applications

- ◆ Processus organisation / système d'information de gestion
 - définition de l'architecture du système d'information
 - cahiers des charges
 - choix des logiciels
 - projets d'installation
 - conception des contrôles
 - conception de la formation des utilisateurs
 - conception de l'organisation des postes de travail

- ◆ Processus comptabilité générale et gestion des arrêtés
 - coordination des arrêtés dans l'entreprise
 - validation des résultats à l'arrêté comptable

- ◆ Processus conservation et protection des informations
 - conception du classement
 - conception de l'archivage
 - conception des modes de recherche
 - organisation de la coordination dans l'entreprise

- ◆ Processus production des informations
 - production des tableaux de bord
 - production des états financiers
 - production des budgets
 - production des coûts de revient

Ainsi, sur l'ensemble des processus couverts par la FACF, les 58 sous-processus ou activités répertoriés peuvent toutes être considérés comme susceptibles de relever du domaine du conseil externe. Parmi ceux-ci, 38 sont considérés comme présentant un niveau de complexité important en ce qui concerne leur conception et l'organisation de leur mise en place et par conséquent justifiant d'autant plus l'appel à conseil externe.

3.3 Degré de complexité opérationnelle et possibilités d'externalisation

L'analyse permet de discerner les processus qui présentent une complexité opérationnelle particulière et ceux que les DAF imaginent pouvoir être confiés à un prestataire externe, spécialiste ou généraliste.

En ce qui concerne la possibilité d'externalisation, le constat est que pratiquement tous les processus et sous-processus couverts par la FACF sont considérés comme pouvant être confiés à un prestataire externe. Il est par conséquent plus facile de noter ceux qui font, dans l'esprit des DAF, exception à cette règle :

- ◆ Gestion des commandes dans le processus Gestion administrative et comptable des ventes
- ◆ Relation avec les représentants du personnel dans le processus Gestion administrative des ressources humaines
- ◆ Calcul des coûts de revient et gestion des stocks dans le processus de Gestion administrative et comptable de la Production
- ◆ Identification des projets et suivi des projets dans le processus Gestion administrative et comptable R & D
- ◆ Couverture des risques dans le processus Trésorerie
- ◆ Coordination au sein de l'entreprise de la gestion des arrêtés dans le processus Comptabilité générale et gestion des arrêtés
- ◆ Classement des documents et informations et coordination des activités de protection des informations au niveau de l'entreprise dans le processus Conservation et protection des informations.

L'examen suivant consiste à rapprocher les processus qui sont perçus comme pouvant relever de l'externalisation et ceux considérés comme présentant un degré de complexité opérationnelle important. Il ressort qu'il n'y a pas semble-t-il de lien entre le degré de complexité et la perception que tel processus est externalisable. De fait, la possibilité d'externaliser repose plutôt sur la perception de la faisabilité de confier à un tiers externe tel ou tel processus de gestion plutôt que de le faire selon que ce processus est complexe ou au contraire simple pour l'entreprise.

3.4 Niveau de qualité et possibilités d'externalisation

Par contre, l'examen du degré de complexité opérationnel et du niveau de qualité permet de constater que les processus ou sous-processus dont le niveau de qualité est considéré comme insatisfaisant, correspond presque systématiquement à des processus considérés comme complexes à gérer. C'est le cas de :

- risque clients
- recouvrement
- étude de rentabilité
- inventaires physiques
- gestion des aides
- manuel de procédures
- gestion des contrôles internes
- architecture du système d'information
- réalisation des cahiers des charges
- formation des utilisateurs
- organisation des postes de travail
- coordination des arrêtés

Ces processus ou sous-processus peuvent donc être considérés comme des domaines où des propositions de prestations d'externalisation présentent pour l'entreprise un fort degré de valeur ajoutée.

3.5. Possibilités d'externalisation et Offre d'externalisation par un spécialiste ou par un Expert-Comptable généraliste

Il est à noter que pour un certain nombre de sous-processus, les DAF se réfèrent à des prestataires spécialisés plutôt qu'à des prestataires experts-comptables généralistes. C'est le cas pour :

- ◆ Processus Gestion administrative et comptable des ventes :
 - risque clients
 - gestion des comptes clients
 - recouvrement

- ◆ Processus gestion administrative et comptable des achats
 - gestion des approvisionnements
 - paiement des fournisseurs

- ◆ Processus gestion administrative des ressources humaines
 - gestion de la paie
 - gestion des frais professionnels

- ◆ Processus gestion administrative et comptable des investissements et de leur financement
 - gestion des inventaires physiques

- ◆ Processus gestion administrative et comptable R & D
 - gestion des aides

- ◆ Processus gestion des référentiels
 - paramétrage des applications

- ◆ Processus organisation / système d'information de gestion
 - l'ensemble des activités de ce processus est perçu comme relevant de prestataires spécialisés en matière de système d'information.

- ◆ Processus conservation et protection des informations
 - l'ensemble des activités relevant de ce processus est perçu comme relevant de prestataires spécialisés en gestion de documents.

Ainsi, on peut en conclure que les domaines sur lesquels les experts-comptables sont considérés comme prestataires naturels sont ceux du domaine spécifiquement comptable :

- processus gestion des référentiels
- processus comptabilité générale et gestion des arrêtés
- processus production des informations comptables et financières

En ce qui concerne les autres processus, les experts-comptables sont en concurrence avec des prestataires spécialisés sur une niche. L'issue peut être de devenir à leur tour spécialiste dans une de ces niches.

4. Les freins du DAF pour faire appel à l'expert-comptable

Les freins que les professionnels d'entreprise font ressortir sont d'une part, d'ordre général à l'égard du recours à des prestataires externes et d'autre part, spécifiques à l'égard des experts-comptables. Ce sont surtout des commentaires basés sur des expériences personnelles ou liés au contexte d'une entreprise particulière ou encore liés à la personnalité d'un dirigeant. Il n'est pas possible d'en tirer véritablement de conclusion globale.

Les freins à l'égard du recours à des prestataires extérieurs en général, tels qu'ils sont identifiés par le groupe, sont les suivants :

- ◆ la direction générale de l'entreprise peut ne pas souhaiter faire appel à des conseils extérieurs et estimer que le DAF doit être en mesure de traiter lui même,
- ◆ le DAF peut ne pas oser faire appel à des conseils extérieurs de crainte de faire apparaître une faille dans ses compétences,
- ◆ le DAF peut ne pas éprouver le besoin de remettre en cause son organisation ou les méthodes de travail de son unité et n'estime pas opportun de faire appel à des conseils extérieurs,
- ◆ le DAF peut estimer être capable de répondre à toutes les questions qui se posent à sa fonction et de résoudre les problèmes d'organisation.
- ◆ le coût peut être un frein au recours aux prestataires externes.

En ce qui concerne la relation avec l'expert-comptable en particulier, d'une façon générale, l'image de la profession expert-comptable aux yeux des DAF est haute. L'expert-comptable est considéré comme un technicien du chiffre, un partenaire ou un intermédiaire vis à vis du fisc. C'est une profession reconnue, crédible, qui a une légitimité mais avec une image un peu vieillotte et jugée quelque fois comme décalée de la réalité des entreprises.

Les freins plus particulièrement liés au recours aux prestataires experts-comptables sont relatifs à l'image de la profession et au niveau de compétence réel ou supposé :

- ◆ l'expert-comptable est essentiellement perçu comme auditeur, vérificateur, plus que comme conseiller. L'image du commissaire aux comptes rejaillit sur l'expert-comptable conseiller. Le premier peut être perçu comme un partenaire obligatoire dont la valeur ajoutée pour certaines interventions est considérée comme faible (ex. participation de collaborateurs aux opérations d'inventaire physique) et bénéficiant d'une situation « de rente ».,
- ◆ l'expert-comptable est perçu par le DAF comme étant l'œil de la direction plutôt que comme conseiller,
- ◆ l'expert-comptable ne manifeste pas un niveau d'écoute suffisant à l'égard des préoccupations du DAF,

- ◆ l'expert-comptable est en décalage avec la réalité du moment (pas assez d'expertise sur des problèmes d'actualité tel que choix de financement, risques assurances ...),
- ◆ l'expert-comptable n'a pas assez de compétences sur les problèmes de la vie quotidienne des entreprises (l'entreprise ne fait pas souvent des fusions-acquisitions),
- ◆ le DAF ne perçoit pas suffisamment de valeur ajoutée dans les prestations de l'expert-comptable. En matière de tenue de comptabilité, l'expert-comptable devrait recommander un logiciel à l'entreprise de façon à automatiser au mieux l'activité plutôt que de se contenter de continuer à faire des écritures comptables.

5. Les handicaps de l'expert-comptable pour répondre à l'attente de la PME

Les handicaps principaux que les professionnels experts-comptables mentionnent sont relatifs à la difficulté à avoir une démarche « client » adaptée et à l'absence de compétence dans des domaines de spécialisation.

- ◆ les cabinets ont de l'ordre de 80 % de leur clientèle dans le secteur des TPE et ne sont pas toujours adaptés pour le secteur PME / PMI dont l'exigence est plus grande,
- ◆ le point précédent a aussi un impact sur l'image de la profession, considérée comme plutôt prestataire des très petites entreprises,
- ◆ les experts-comptables considèrent qu'ils ne savent pas se vendre aussi bien que les consultants des cabinets d'organisation alors que leurs prestations sont de qualité au moins équivalentes,
- ◆ les experts-comptables souffrent de ne pas utiliser certaines pratiques développées par les cabinets d'organisation (soumission de propositions très formelles, propositions de missions réalisées par étapes etc.),
- ◆ l'absence de possibilité de faire de la publicité est ressentie comme handicapante,
- ◆ les experts-comptables, surtout dans de petites structures, ne sont pas capables d'offrir des prestations pointues dans plusieurs domaines spécialisés (fiscalité, juridique, droit social, informatique etc.),
- ◆ les experts-comptables soulignent la difficulté à avoir du personnel compétent pour faire face à des demandes dans des domaines de compétences variées.

6. Conclusion

De ces diverses réflexions menées par le groupe de travail, il ressort essentiellement que la profession d'expert-comptable libéral dispose d'une très bonne image auprès des responsables d'entreprise, dirigeants ou directeurs administratifs et financiers. L'enquête réalisée à la demande du comité technique PME Ile de France le confirme et montre que 77% des entreprises font appel aux conseils d'un expert-comptable et que la satisfaction générale est bonne ou très bonne à 95 % .

Il ressort aussi des travaux du groupe que le domaine potentiel des offres de conseil ou d'assistance des experts-comptables couvre un vaste panel d'activités. La quasi totalité des processus et activités du ressort de la fonction administrative, comptable et financière peuvent donner lieu à prestation.

Il apparaît par contre, que sur un certain nombre de domaines, la réaction spontanée des DAF est de penser plutôt à des prestataires spécialisés sur le sujet plutôt qu'à l'expert-comptable. Il semble bien que ces domaines soient considérés comme des « niches » dans lesquelles des prestataires se sont spécialisés. On peut aussi imaginer que de plus en plus, chaque processus ou activité clé sera couvert par des prestataires spécialisés et que le domaine de « prestations générales » se rétrécira.

Le constat est donc globalement, que dans un monde concurrentiel, il doit y avoir une démarche « par l'offre » et que l'image positive de crédibilité et de légitimité que possède la profession expert-comptable ne suffit pas pour que les décideurs d'entreprise pensent à faire appel à des prestataires extérieurs et lorsqu'ils le souhaitent, pensent à faire appel à l'expert-comptable plutôt qu'à un autre consultant.

Les handicaps mentionnés par les DAF et qui les gênent dans le recours aux services de l'expert-comptable, sont pour certains propres à leur entreprise mais pour beaucoup relatifs à l'absence ressentie de valeur ajoutée des prestations qu'ils connaissent.

Les handicaps mentionnés par les Experts-Comptables rejoignent finalement la perception des DAF et portent aussi sur les limites de l'offre (la difficulté à offrir des prestations pointues dans des spécialisations diverses) et les lacunes dans les méthodes de « vente » ou de « marketing » (publicité, pertinence des propositions, etc.).

Annexe : Analyse des processus - Activités de la FACF

Processus activités	Degré complexité conception	Degré complexité opérations	Niveau qualité processus	Degré importance pour DG	Besoin conseil conception	Possibilité externalisation	Externalisation offre spéciale
PROCESSUS OPERATIONNELS							
Vente							
- risque client	fort	fort	faible	fort	oui	oui	oui
- gestion commandes	moyen	moyen	fort	fort	oui	non	NA
- rédaction contrats	fort	faible	moyen	moyen	oui	oui	non
- facturation	moyen	faible	fort	fort	oui	oui	non
- comptes clients	moyen	faible	moyen	moyen	oui	oui	oui
- recouvrement	fort	fort	faible	fort	oui	oui	oui
Achats							
- gestion des appros	fort	fort	moyen	fort	oui	oui	oui
- comptes fournisseurs	moyen	faible	moyen	faible	oui	oui	non
- règlements	moyen	faible	fort	faible	oui	oui	oui
Personnel							
- administration	fort	moyen	moyen	moyen	oui	oui	non
- relations avec repr.	fort	fort	moyen	fort	oui	non	NA
- paie	fort	fort	moyen	fort	oui	oui	oui
- comptes personnel	moyen	moyen	fort	faible	oui	oui	non
- frais professionnels	fort	moyen	moyen	moyen	oui	oui	oui
Production							
- prévision coût revient	fort	moyen	moyen	fort	oui	oui	non
- calcul coût revient	fort	fort	moyen	fort	oui	non	NA
- gestion stocks	fort	fort	moyen	moyen	oui	non	NA
Investissements							
- étude rentabilité	fort	fort	faible	moyen	oui	oui	non
- sélec. mode financ.	fort	fort	moyen	moyen	oui	oui	non
- référencement	moyen	fort	moyen	fort	oui	oui	oui
- calcul amortissements	moyen	moyen	fort	faible	oui	oui	non
- inventaire physique	fort	fort	faible	faible	oui	oui	oui
- traitement ops sorties	moyen	moyen	moyen	faible	oui	oui	non
Recherche et développ.							
- gestion aides	fort	fort	faible	moyen	oui	oui	oui
- identification projets	fort	moyen	moyen	faible	oui	non	NA
- suivi projets	moyen	moyen	moyen	faible	oui	non	NA
Trésorerie							
- traieiment encaissem.	moyen	faible	fort	fort	oui	oui	non
- suivi échéanciers	moyen	moyen	moyen	moyen	oui	oui	non
- choix placements	moyen	moyen	moyen	moyen	oui	oui	non
- couverture risque	fort	moyen	moyen	fort	oui	non	NA
PROCESSUS REFERENTIELS							
Gestion référentiels							
- défintion plan comptes	fort	moyen	moyen	faible	oui	oui	non
- manuel procédures	fort	fort	faible	faible	oui	oui	non
- règles contr. Interne	fort	fort	faible	moyen	oui	NA	non
- règles engagt dépenses	fort	fort	moyen	moyen	oui	NA	NA
- paramètre applic.	fort	fort	moyen	moyen	oui	oui	oui
- règles conservation	moyen	moyen	moyen	faible	oui	NA	non
Système info gestion							
- architecture	fort	fort	faible	moyen	oui	NA	oui
- cahier des charges	fort	fort	faible	faible	oui	oui	oui
- choix logiciels	fort	moyen	moyen	fort	oui	NA	oui
- projets intallation	fort	fort	moyen	moyen	oui	oui	oui
- conception contrôlée	fort	fort	moyen	moyen	oui	oui	oui
- formation utilisateurs	fort	fort	faible	faible	oui	oui	oui
- étude postes travail	fort	fort	faible	faible	oui	oui	oui
Compta géné et arrêtés							
- planning arrêtés	moyen	moyen	moyen	moyen	oui	oui	non
- coordination arrêtés	fort	fort	faible	moyen	oui	non	NA
- compta géné fin mois	moyen	moyen	fort	faible	oui	oui	non
- contrôle cptes attent.	moyen	moyen	moyen	faible	oui	oui	non
- validation arrêtés	fort	fort	moyen	fort	oui	oui	non
Conserv. et protec, infos							
- classement	fort	faible	faible	faible	oui	non	NA
- archivage	fort	faible	faible	faible	oui	oui	oui
- recherche	fort	fort	faible	faible	oui	oui	oui
- destruction	fai	faible	faible	faible	oui	oui	oui
- coordination entreprise	fort	fort	faible	faible	oui	non	NA
PROCESSUS PRODUCTION INFORMATIONS							
Prod. Tableaux de bord	fort	fort	moyen	fort	oui	oui	non
Prod. États financiers	fort	fort	moyen	fort	oui	oui	non

Publications de l'OQC

- **Comment réaliser le diagnostic qualité d'un service comptable**
- **Résultats de l'enquête benchmarking de La Fonction comptable des grandes entreprises (1997)**
- **La fonction comptable dans les grandes entreprises Industrie & Service**
- **Questionnaire d'enquête benchmarking de la Fonction comptable du secteur Industrie et Service**
- **La fonction comptable dans les établissements de crédit (1999)**
- **Questionnaire d'enquête benchmarking de la Fonction comptable des Etablissements de crédit (1999)**
- **Processus Consolidation- étude benchmarking (1998)**
- **Processus Achats fournisseurs - étude benchmarking (1998)**
- **Rapport de synthèse du groupe benchmarking sur les bonnes pratiques concernant le processus Achats fournisseurs.**
- **La fonction comptable dans les sociétés d'assurance**
- **Démarche qualité et Fonction administrative, comptable et financière de la PME**
- **Relations DAF / Expert-comptable**
- **Enquête qualité auprès des dirigeants de PME**
- **Guide de lecture des normes ISO 9000 à l'usage de la Fonction comptable :**
- **Fonction comptable : l'évaluation de la qualité**
- **Assises 2000 « Vers une économie globale en réseau » (dossier complet)**
- **Assises 2000 – Atelier 1 : la création de valeur une mode éphémère ou une culture d'entreprise**
- **Assises 2000 – Atelier 2 : démarche de progrès et management par la qualité**
- **Assises 2000 – Atelier 3 : Responsables comptables, qui êtes vous ? où allez vous ?**
- **Assises 2000 – Atelier 4 : Le benchmarking de la fonction comptable**
- **Assises 2000 – Atelier 5 : externalisation et services partagés**
- **Assises 2000 – Atelier 6 : Impact des nouvelles technologies**

Détail des publications de l'OQC sur le site :

www.qualite-comptable.com



Secrétariat général

153 rue de Courcelles – 75817 Paris Cedex 17

Tel. : 01 44 15 60 66 – Fax : 01 44 15 90 05

E-mail : ogc@cs.experts-comptables.org

Site Internet : www.qualite-comptable.com