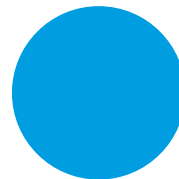
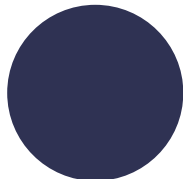


Performance du processus comptabilité fournisseurs : les bonnes pratiques

Groupe de travail mené par l'APDC Nord et l'Institut du Benchmarking





Edito



Dominique Castel-Raman

Présidente, APDC Nord



William Nahum

*Président, Académie des Sciences
et Techniques Comptables et Financières*

La comptabilité fournisseurs a toujours constitué un levier de performance fort pour la fonction comptable en entreprise. Ses processus ont beaucoup évolué depuis 10 ans au gré des projets d'évolution des organisations, de modernisation des outils (déploiement des ERP et dématérialisation) ou tout simplement pour respecter la réglementation (loi LME par exemple).

Une maturité évidente et un recul certain ont justifié une initiative conjointe de l'APDC Nord et de l'Institut du Benchmarking* : rassembler dans le cadre d'un groupe de travail les acteurs d'une douzaine de grandes entreprises de cette région, qui ont échangé lors de sept réunions mensuelles, pour mener une observation critique de leurs pratiques et ainsi comprendre les facteurs intrinsèques de performance de la comptabilité fournisseurs.

Les conclusions de ces travaux, formalisées sous la forme de bonnes pratiques, constituent sans aucun doute un document de référence qui permettra à l'ensemble des professionnels, comptables ou non, à la recherche de leviers de performance, d'y trouver à la fois :

- des fondamentaux sur lesquels l'ensemble des participants se sont accordés
- des idées innovantes pour profiter au mieux des technologies disponibles
- des propositions concrètes pour l'amélioration du processus

A travers ce document, véritable creuset de propositions, le lecteur est également invité à prendre du recul sur sa propre réalité. Car l'un des principaux enseignements de ce groupe est aussi d'accepter la diversité des choix d'organisation, qui bien souvent sont dictés par les modèles et cultures d'entreprises eux-mêmes.

Ces choix d'organisation ont du SENS dans leur contexte, ils répondent à des objectifs de performance dont les facettes sont également plurielles, dépassant largement les seuls enjeux de productivité, bien trop limitative lorsqu'on parle de performance. Il appartient à présent à chacun d'entre vous de trouver son propre chemin et découvrir ou redécouvrir les clés de la performance d'une activité trop souvent banalisée, qui en réalité dévoile une très grande richesse pour des niveaux de performance variables propres au contexte de chaque entreprise.

La plupart des entreprises, qui ont cherché à optimiser leur comptabilité fournisseurs, pour certaines par des approches particulièrement structurées, ont sans doute atteint un niveau de maturité élevé, porté en particulier par les nouvelles technologies modifiant sensiblement le métier de comptable. Mais il apparaît tout aussi clairement que l'accompagnement des hommes et des femmes, qui animent ce processus au quotidien, constituera sans doute un enjeu fort pour les prochaines années.

Nous remercions chaleureusement les deux animateurs de ce groupe de travail, Nicolas Charlet et David Leclercq, ainsi que l'ensemble des participants qui ont contribué au succès de ce benchmarking en se mobilisant assidument et avec beaucoup de convivialité.

**L'Institut du Benchmarking est un département de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières*



Témoignages

“ Le groupe de benchmarking sur « la performance des processus de comptabilité fournisseurs » a été riche en partages de bonnes pratiques entre professionnels comptables et financiers de la région Nord. Les métiers et les organisations des entreprises participantes diffèrent certes souvent, mais nous sommes en réalité tous confrontés aux mêmes enjeux de performance, d'animation, et de maîtrise des risques de ces processus. Les rencontres ont notamment été pour Leroy Merlin l'occasion d'une mise en réflexion sur le pilotage de la fonction au travers d'indicateurs et tableaux de bord. ”

Etienne Lesage - Directeur Administratif & Comptable - Leroy Merlin France

“ Participer au groupe de benchmark nous a permis de découvrir qu'au-delà de nos différences de taille, de stratégie et d'organisation existaient des préoccupations communes sur un sujet au cœur de l'activité comptable. En toute transparence et dans une grande convivialité, les échanges ont été riches, constructifs et source de nombreuses idées pratiques, dont certaines pourront être mises en oeuvre rapidement. ”

Hélène Pattyn - Responsable consolidation et audit comptable - Promod

“ J'ai choisi il y a plus d'un an de rejoindre le bureau de l'APDC Nord et contribuer ainsi à sa création pour favoriser le développement des échanges d'expériences entre professionnels comptables de la région. Ce groupe de travail sur la performance de la comptabilité fournisseurs est pour moi une des illustrations concrètes des apports de l'association. En tant que co-animateur du groupe, j'ai particulièrement apprécié l'implication de chacun des participants, leur régularité et la qualité de nos échanges, marqués par la richesse, l'ouverture, la transparence et la convivialité : je tiens à tous les remercier pour tout ce qu'ils ont apporté au groupe. ”

Nicolas Charlet - Directeur Comptable - Redcats Senior Brands & Children and Family Brands

1.	Objectifs, composition et méthodologie du groupe de travail	7
2.	Modèle d'entreprise et modèles d'organisation de la comptabilité fournisseurs	10
3.	Rôles et responsabilités	12
	3.1. Définition du processus comptabilité fournisseur	
	3.2. Responsabilité du processus comptabilité fournisseur	
4.	Organisation de la comptabilité fournisseurs	14
	4.1. Choix d'un modèle d'organisation : centralisation et/ou décentralisation	
	4.2. Déclinaison pour le processus comptabilité fournisseur	
	4.3. Mise en œuvre d'une démarche de création de valeur	
	4.4. Organisation du service comptabilité fournisseurs	
5.	Performance du processus comptabilité fournisseur	20
	5.1. Gestion du référentiel fournisseur	
	5.2. Engagement de dépenses	
	5.3. Traitement de facture	
	5.4. Contrôle facture	
	5.5. Paiement	
	5.6. Analyse des comptes	
6.	Indicateurs de pilotage	34
	6.1. Pourquoi des indicateurs ?	
	6.2. Quelques indicateurs de pilotage de la performance	
	6.3. Construction du tableau de bord du processus comptabilité fournisseur	
7.	Evolution des compétences	44
	7.1. Pourquoi faire évoluer les compétences ?	
	7.2. Mettre en place une GPEC	
8.	Glossaire	50
9.	Présentation des institutions à l'origine de ce cahier	51
10.	Notes	52

1 Objectifs, composition et méthodologie du groupe de travail

« Votre comptabilité fournisseurs est-elle performante? Quelles sont les tendances et les meilleures pratiques qui émergent dans les entreprises ? Quels en sont les impacts pour les équipes et comment les y accompagner ? Comment aller plus loin ? » telles sont les questions auxquelles l'APDC Nord a souhaité apporter des réponses.

Pour ce faire, l'association a réuni des professionnels, issus d'entreprises de dimension internationale et de secteurs d'activités différents toutes implantées dans la région Nord Pas de Calais, et s'est appuyée sur tout le savoir-faire de l'Institut du Benchmarking pour les amener à confronter leurs expériences et à identifier les pratiques les plus performantes en comptabilité fournisseurs.

Un objectif ambitieux pour une activité comptable en pleine transformation, depuis une quinzaine d'années, portée par des enjeux de productivité, bousculée par des ERP modifiant sensiblement le périmètre d'intervention du comptable, contrainte de faire évoluer ses méthodes de travail pour intégrer de nouvelles technologies structurantes (dématérialisation des factures, de l'engagement de dépenses, des paiements...), tout en accompagnant le changement pour assurer également la transformation des équipes comptables peu prédisposées à une telle destinée.

Le temps était donc venu de comprendre l'étendue des évolutions en matière de comptabilité fournisseurs en comparant les chemins parcourus par des entreprises plus habituées à échanger sur des questions techniques de normalisation comptable, que sur la performance des processus organisationnels.

Composé de douze entreprises, le groupe de travail s'est enrichi, au fil des séances, d'experts de la comptabilité fournisseurs pour constituer une véritable équipe porteuse d'une ambition dont la convivialité et la motivation durant six mois expliquent largement la qualité des enseignements et le succès de ce projet.

Le groupe a été co-animé par Nicolas CHARLET, Directeur Comptable, Redcats Senior Brands & Children and Family Brands, et David LECLERCQ, Vice-Président de l'Institut du Benchmarking et Président du cabinet ENODIA.



Nicolas CHARLET

Directeur Comptable, Redcats Senior Brands & Children and Family Brands



David LECLERCQ

*Vice - Président de l'Institut du Benchmarking
Président du cabinet ENODIA*

Composition du groupe de Benchmarking



ADEO SERVICES

Tanguy DELDICQUE

Responsable procédures et méthodes
Direction comptable



ARC INTERNATIONAL

Christophe BLASCZYK

Directeur Comptable Adjoint



ARCELOR MITTAL

Patrick ARMENOULT

SAP / FI - CO Manager



AUCHAN FRANCE

Jean-Claude DE SCHROODER

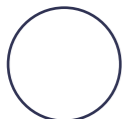
Directeur Administratif et Comptable



AUCHAN FRANCE

Tristan DAVER

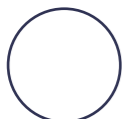
Responsable CSP Fournisseurs



BONDUELLE

André DELSINNE

Directeur Comptabilité et Gestion des Risques



BONDUELLE

Marie-Pascale PRESSON

Responsable CSP Fournisseurs France



LYRECO

Virginie MOREAU

Responsable du contrôle de gestion Groupe



LYRECO

David EXPOSTA

Chef Comptable France



LYRECO

Jean-Yves ALLAEYS

Superviseur comptabilité Auxiliaire



PROMOD

Hélène PATTYN

Responsable Consolidation
et Audit Comptable



PROMOD

Thierry VANALDERWERELT

Responsable Comptable



REDCATS SENIOR BRANDS

Hugues COUQUE

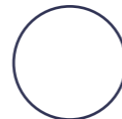
Responsable Comptabilité
Fournisseurs



VEOLIA

Anne-Charlotte BRACQ

Directeur CSP Lille



DECATHLON France

Laurent BOUILLAT

Directeur Comptable



ERDF / GrDF

Marie-Claire LECLERCQ

Adjoint au Directeur - Pilote Processus Fournisseurs
Unité Comptable Nationale



LEROY MERLIN France

Etienne LESAGE

Directeur Administratif et Comptable



LEROY MERLIN France

Philippe LIEVRE

Responsable des relations financières fournisseurs



LEROY MERLIN France

Emmanuel LEGRY

Responsable Gestion des systèmes
d'information comptables

Par ailleurs, Régis Gitareau, Directeur du Centre de Services Partagés de Sodexo France, a bien voulu nous rejoindre lors d'une des séances pour nous faire part de son expérience.

A livre ouvert, les séances de travail se sont étalées de mars à octobre 2011 à raison d'une demi-journée intense d'échanges par mois. Des échanges rythmés par les retours d'expérience de ces entreprises, expliquant et justifiant leurs choix en matière de comptabilité fournisseurs. Tous les membres du groupe ont adhéré aux dispositions du code de conduite du benchmarking, notamment à celles concernant la cooptation et la confidentialité. Les membres se devaient ainsi de parler avec autorité de leur expérience au sein de leur entreprise.

Des séances de travail également rythmées par des débats souvent animés sur les pratiques exposées, pour dégager des bonnes pratiques vers lesquelles l'ensemble des participants ont accepté de converger ou pas, en acceptant ainsi dans quelques cas une certaine pluralité. En effet, le benchmarking ne s'intéresse à l'ensemble des solutions possibles que pour autant qu'elles soient vérifiées par l'expérience, la communauté des participants les « qualifie » pour retenir celles qui apportent une valeur ajoutée optimale : les bonnes pratiques.

Ces bonnes pratiques ont été consignées au fil des séances pour constituer l'ossature de ce dossier que les participants ont décidé de porter à la connaissance du plus grand nombre, avec une très grande ouverture qui reflète parfaitement l'état d'esprit dans lequel les travaux ont eu lieu. L'ensemble de ces bonnes pratiques constitue ainsi un référentiel permettant à chacun de trouver des idées, des leviers pouvant éclairer les principaux choix en matière de comptabilité fournisseurs.

Le lecteur découvrira à travers la lecture de ce dossier un creuset, qui nous l'espérons satisfera sa réflexion, ainsi que les participants eux-mêmes, qui à travers les échanges ont également pu prendre du recul et revisiter leurs propres pratiques. Des participants qui ont sans doute été les premiers surpris par un processus a priori banalisé, mais qui en réalité a dévoilé beaucoup de variété et une très grande richesse.

Comme toute synthèse, le groupe de travail a souhaité refléter le plus fidèlement possible les enseignements des travaux. Pour autant, ce dossier ne saurait remplacer la richesse des échanges en séance, dont seuls les participants pourront réellement témoigner de ce qu'ils auront vécu.

2 Modèle d'entreprise et modèles d'organisation de la comptabilité fournisseurs

Les retours d'expériences des entreprises participantes mettent en exergue des modèles d'organisation de la comptabilité fournisseur très différents : décentralisation au plus près du terrain, centralisation avec ou sans CSP, partielle ou totale...

Ces modèles d'organisation sont très souvent imposés par le modèle d'entreprise qui porte tant la culture que la stratégie elle-même, dépassant ainsi largement la question du choix d'une organisation en matière de comptabilité fournisseurs.

Bien sûr cette pluralité des modèles d'organisation rendait plus complexe l'objectif poursuivi par le groupe de travail : apprécier la performance de la comptabilité fournisseurs pour des modèles d'organisation pluriels et des modèles d'entreprise bien singuliers. Pour cette raison, il a été difficile de comparer les performances des différents modèles en fonction de critères quantitatifs et donc a priori objectifs tels que le nombre de factures traitées par comptable, ratio coût/chiffre d'affaires, etc...

Tous ces modèles ont du SENS dans leurs contextes respectifs, ils répondent à des enjeux business et reflètent pleinement la culture d'entreprise. Ils influencent également sensiblement le partage des rôles et responsabilités tout au long du processus comptabilité fournisseurs, même si là encore, et pour un modèle donné, des choix organisationnels bien singuliers sont observés.

Il est ainsi rapidement apparu que ce partage des rôles et responsabilités en matière de comptabilité fournisseurs nécessitait une grille de lecture complexe pour comprendre une organisation comptable qui traduit aussi bien le modèle d'entreprise, la stratégie et la culture managériale que les objectifs poursuivis par le management comptable en matière de performance (qualité, satisfaction client, bien-être au travail, productivité...) pour un terrain de jeu balisé également par les obligations réglementaires et de contrôle interne.

Le groupe de travail a donc d'abord recherché le meilleur prisme qui l'affranchisse de ces difficultés apparentes, pour comparer sereinement les bonnes pratiques concourant à la performance de la comptabilité fournisseurs.

Rapidement, il a été accepté que l'un des piliers de cette comparaison est bien la notion de processus ; élément le plus stable d'une organisation, et rendant possible la comparaison entre plusieurs entreprises. En effet, le processus se déroule en traversant les différentes fonctions de l'entreprise et ce indépendamment du type d'organisation adaptée.

Il s'agissait là d'un consensus essentiel pour poursuivre les travaux, qui rejoignait parfaitement la technique de benchmarking que souhaitait développer l'Institut du Benchmarking avec l'ensemble des participants sous l'égide de l'APDC Nord.

L'approche processus facilite en effet :

- le décloisonnement des perceptions ainsi qu'une vision transversale
- la localisation des points clés à comparer
- la constitution d'un référentiel commun

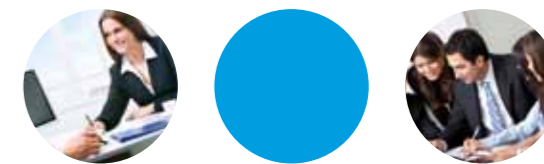
Pour ces raisons, le présent rapport s'attache dans un premier temps ([chapitre 3](#)) à traiter du périmètre de la comptabilité fournisseurs ainsi que des rôles et responsabilités associés.

Le [chapitre 4](#) traite de l'organisation de la comptabilité fournisseurs illustrant un large champ des possibilités pour organiser avec efficacité le processus.

Le [chapitre 5](#) expose les leviers et axes de performance au sein du processus comptabilité fournisseurs. Le groupe de travail s'est attaché à appréhender un terrain de jeu très intéressant pour le management comptable, qui a bien souvent étonné les participants eux-mêmes sur un processus a priori banalisé, mais qui en réalité a dévoilé une variété qui a suscité des débats animés et cordiaux au fil des séances.

Le [chapitre 6](#) est dédié à la mesure de la performance qualitative et quantitative de la comptabilité fournisseur via les indicateurs. Cette partie présente une grande richesse en reprenant l'essentiel des indicateurs des entreprises membres du groupe de travail, constitue ainsi une source d'inspiration utile pour le lecteur.

Enfin, le [chapitre 7](#) est consacré à l'accompagnement des équipes dans l'évolution de leurs compétences.



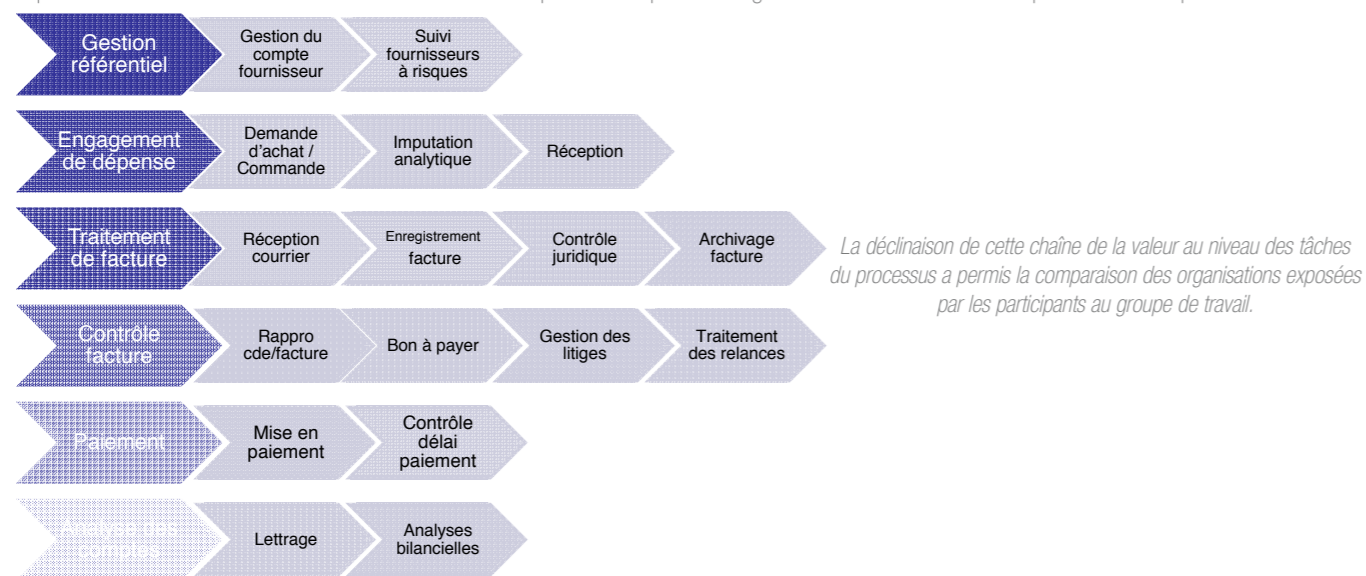
3 Rôles et responsabilités

3.1. Définition du processus comptabilité fournisseurs

Caractériser le processus comptabilité fournisseurs impose d'abord de s'affranchir de l'organisation pour identifier l'ensemble des activités participant à la comptabilité fournisseurs, qu'elles soient ou non de la responsabilité de la fonction comptable.

Pour mémoire, un processus se caractérise par : des éléments entrants • des éléments de sortie, conformes à des critères d'acceptation • un caractère reproductible / répétitif, • une valeur ajoutée.

Un premier niveau de représentation possible du processus est d'en délimiter les contours pour mieux en comprendre la finalité, le sens qu'il porte ainsi que ses éléments contribuant à la création de valeur pour l'entreprise. Il s'agit de la chaîne de valeur du processus comptabilité fournisseurs.



3.2. Responsabilité du processus comptabilité fournisseurs

Il apparaît clairement que le processus comptabilité fournisseurs ne peut être limité aux seules tâches directement prises en charge par les équipes comptables. Ce processus transverse implique plusieurs fonctions au sein de l'entreprise : les achats, le contrôle de gestion, l'opérationnel (consommateur et responsable budgétaire), le risk management, la trésorerie. . .

C'est pourquoi la performance de la comptabilité fournisseurs doit être mesurée à l'aune du processus comptabilité fournisseurs dans son ensemble. Seule une vision globale des ressources engagées tout au long du processus, permet d'en apprécier la pertinence, la qualité, l'efficacité, l'équilibre des compétences affectées ou encore le niveau de contrôle interne.



Mettre en place un « process owner » pour clairement faire apparaître une responsabilité transversale au-delà des contingences hiérarchiques.

Justification de la pratique : La désignation d'un responsable de processus constitue également un signe fort de la volonté de désenclaver des fonctionnements trop souvent en silo. Élément fondateur d'une démarche processus, le propriétaire de processus est en légitimité sur l'ensemble du processus pour en définir les principes et les règles de fonctionnement, ainsi que les contributions attendues de chacun pour optimiser la création de valeur. La responsabilité du responsable de processus est aussi de dépasser les intérêts parfois antagonistes des fonctions pouvant avoir des objectifs contradictoires pour rechercher l'optimisation de son processus sans parti pris organisationnel et décisionnel. Véritable « radar » pour le pilotage des flux économiques, la comptabilité fournisseurs dispose d'un positionnement privilégié pour animer ce processus et en rechercher le niveau de qualité optimum.

La recherche d'un optimum est le point clé d'un équilibre à trouver entre d'une part la qualité attendue du processus, la satisfaction des clients et le niveau de contrôle souhaité et d'autre part une minimisation des coûts, voire l'acceptation d'un certain niveau de risque.

Il est donc essentiel de comprendre les motivations / les objectifs des responsables comptables, pour optimiser et mettre en mouvement leur organisation, qui concourent à la recherche d'une performance optimale. Sans être exhaustif, le groupe de travail a retenu les points d'ancrage suivants :

- Qualité : comptable, relation fournisseurs, processus (animation globale)
- Satisfaction des clients : achats, opérationnels, fournisseurs et contrôle de gestion
- Bien-être au travail et recentrage de l'énergie des équipes sur un travail à valeur ajoutée pour l'entreprise
- Optimisation du processus pour gagner en productivité
- Obligations réglementaires
- Contrôle interne

La recherche d'un niveau de performance optimum repose sur la mise en œuvre d'une démarche de création de valeur.

Justification de la pratique : La comptabilité fournisseurs, en qualité de responsable du processus, doit analyser l'ensemble des activités comptabilité fournisseurs en associant les autres fonctions de l'entreprise impliquées pour :

- Positionner les tâches au meilleur endroit (principe de subsidiarité), en acceptant ainsi que des tâches a priori comptables soient portées par des fonctions amont (les ERP contraignent souvent dans ce sens) et inversement
- Equilibrer et fédérer les contributions des différentes fonctions impliquées
- Organiser le bon niveau de contrôle interne, ce qui bien souvent revient à davantage centrer la comptabilité fournisseurs sur des tâches de contrôle à plus forte valeur ajoutée, délaissant les tâches de production, dont l'automatisation a été sacralisée par l'ERP
- Animer et piloter la qualité du processus à travers des indicateurs de performance.

Les pratiques observées semblent opposer deux modèles d'organisation très différents :

- Modèle d'organisation décentralisé,
- Modèle d'organisation centralisé, Centre de Services Partagés par exemple.

En première lecture, il est vrai que l'organisation dépend fortement du modèle d'entreprise qui encadre largement le champ des possibles. On constate donc des pratiques présentant à la fois une grande variété des périmètres de la comptabilité fournisseurs et du niveau de centralisation / décentralisation. Par ailleurs, on observe le plus souvent que l'organisation fonctionnelle du processus comptabilité fournisseurs est bien de la responsabilité du métier comptable

4.1. Choix d'un modèle d'organisation : centralisation et/ou décentralisation

Ainsi, pour appréhender les organisations possibles d'une comptabilité fournisseurs, il convient d'abord de préciser les activités qui par nature pourront être centralisées ou au contraire décentralisées, indépendamment du modèle d'entreprise.

Pour cela, le groupe de travail a souhaité rappeler les avantages et inconvénients d'une centralisation / décentralisation de la comptabilité fournisseurs dans son ensemble ou de certaines activités seulement.

Décentralisation	Centralisation
Avantages	Avantages
Place la fonction comptable en proximité des opérationnels (au plus proche du terrain) Facilite le contre-pouvoir Constitue un relais des contrôleurs de gestion métiers Entretient une richesse du métier dans son contenu Garantit une certaine polyvalence et de l'autonomie	Apporte davantage de réactivité pour appliquer les changements réglementaires Facilite la massification des traitements et donc la productivité Permet une homogénéité dans le fonctionnement Facilite un passage d'une gestion des carrières à une gestion des compétences Contribue à une meilleure visibilité (reconnaissance de la comptabilité fournisseurs comme une fonction vis-à-vis de tous) Développe le sentiment d'appartenance à la filière comptable Améliore les indicateurs de mise à jour de la comptabilité fournisseurs
Inconvénients	Inconvénients
Qualité comptable non homogène dans toutes les entités de l'entreprise, notamment pour le suivi des comptes de tiers => en contrepartie : nécessité d'une animation transverse forte : missions sur site, revues de comptes de tiers par les comptables	Provoque un appauvrissement des tâches Entraine un éloignement vis-à-vis de l'opérationnel voire une moindre connaissance du métier de l'entreprise

4.2. Déclinaison pour le processus comptabilité fournisseurs

La déclinaison de ces fondamentaux pour le processus comptabilité fournisseurs a permis au groupe de travail de proposer une recommandation d'organisation pour les principales activités.

<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du référentiel Fournisseurs Création du compte fournisseur Déblocage du compte Gestion/Modification du RIB Suivi des fournisseurs à risques 	➔	Centralisation
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement de dépense Commande Imputation analytique Réception bien/service 	➔	Décentralisation
<ul style="list-style-type: none"> • Traitement de facture Réception courrier Enregistrement Contrôle juridique Archivage 	➔	Centralisation
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle facture Rapprocde / facture Bon à payer Gestion des litiges Traitement des relances 	➔	Centralisation /Décentralisation
<ul style="list-style-type: none"> • Paie ment Mise en paiement Contrôle délai de paiement 	➔	Centralisation
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des comptes Lettrage (contrôle) Analyses bilanciell es 	➔	Centralisation /Décentralisation

NB : Les bonnes pratiques à chacune des étapes du processus sont recensées dans le chapitre 5 du document.



Les activités de gestion du référentiel fournisseur, de traitement de factures et de paiement doivent de préférence être centralisées quel que soit le modèle d'entreprise, alors que l'engagement de dépense doit par essence être réalisé au plus près du terrain côté opérationnel.

La centralisation de la gestion du référentiel fournisseur ressort comme le moyen d'assurer une sélection des fournisseurs conforme à la politique d'achat de l'entreprise, le contrôle de la santé financière du fournisseur et les conditions de paiement, ainsi qu'un bon niveau de qualité et une homogénéité du référentiel. Un traitement des factures centralisé, en particulier pour leur réception et leur enregistrement, est jugé plus pertinent pour à la fois :

- assurer un enregistrement exhaustif, ce qui sécurise la qualité des comptes et du suivi des dépenses ainsi que la capacité de l'entreprise à pouvoir payer dans les délais,
- réunir plus facilement les conditions d'une bonne productivité de ces tâches. La centralisation de ces étapes de traitement est même étroitement liée à un processus dématérialisé,
- simplifier la numérisation des factures et leur restitution via une application dédiée.

Le traitement des écarts factures parait pouvoir être effectué selon deux logiques différentes :

- l'une, centralisatrice, ayant plutôt vocation à décharger les opérationnels de tâches administratives,
- l'autre, décentralisée, considérant que les opérationnels sont plus à même de juger de la correction à apporter (demande d'avis ou acceptation de l'écart et correction interne).

Une centralisation de la gestion des paiements, tout en étant accompagnée d'une séparation des tâches, est la réponse la plus adaptée à la prévention des fraudes. Elle permet d'atteindre un bon niveau de productivité sur des tâches très administratives, pour lesquelles les opérationnels n'auraient pas de valeur ajoutée. Il s'agit là d'un cadre de travail qui pourra bien évidemment être apprécié au regard du contexte de chaque entreprise pouvant justifier des choix différents. Il permettra également une analyse au niveau le plus fin des tâches constitutives du processus. Pour cela, le professionnel comptable pourra utilement s'appuyer sur une démarche de création de valeur.

4.3. Mise en œuvre d'une démarche de création de valeur

La recherche permanente de création de valeur doit rester au centre de toute optimisation.

4.3.1 Une démarche simple de création de valeur : le bon sens avant tout

Des démarches simples (recensement des tâches manuelles / automatisées, volume / périodicité, valeur ajoutée pour le client / obligation légale / tâches communes avec d'autres métiers) permettent d'identifier les forces et faiblesses, les gisements d'amélioration et ce quel que soit le modèle d'organisation, CSP ou non, notamment pour identifier les tâches comptables proches du cœur de métier des fonctions périphériques...



Une démarche de création de valeur aide le management comptable à positionner au mieux les différentes activités du processus au sein de l'organisation, à travers un certain nombre de questionnements pour chacune des activités :

- Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ?
- Cette activité est-elle bien positionnée dans l'entreprise ?
- Peut-on optimiser le processus ? (dans son ensemble et pas seulement la partie comptabilité fournisseurs. Par exemple : réduction du nombre de factures fournisseurs de frais généraux par un travail sur les 30 fournisseurs qui représentent 60% du volume, ou automatisation des flux entre S.I achats amont et S.I compta fournisseurs)
- Quel niveau de compétence requis pour effectuer cette activité ?

Pour guider cette analyse, plusieurs dimensions peuvent être appréhendées :

1/ Le niveau de valeur ajoutée :

- des tâches à valeur ajoutée faible : ouverture courrier, classement, archivage, enregistrement du pied de facture, ressaisie des données achats issues de SI périphériques à la compta fournisseurs (ex outil de gestion commerciale),
- des tâches à valeur ajoutée plus élevée : imputation, contrôle formel, gestion des écarts quantités ou prix et demandes d'avis, gestion des relances, émission des paiements, analyse des comptes.

2/ La nature des tâches :

- tâches à caractère très administratif et comptable : ouverture courrier, classement, archivage, enregistrement du pied de facture, imputation, contrôle formel, émission des paiements,
- tâches pour lesquelles le regard opérationnel/commercial a son intérêt : gestion des écarts quantités ou prix et demandes d'avis, gestion des relances,
- tâches automatisables entre S.I achats amont et S.I compta fournisseurs (ex lignes d'achats à déclarer au titre de la D.E.B, mise à jour des prix ou quantités dans les outils de gestion commerciale suite traitement des litiges).

Certaines activités pourront être portées par des services amont pour accroître la création de valeur du processus dans son ensemble (ou inversement), ce qui aura un impact direct sur le périmètre d'intervention de la comptabilité fournisseurs (exemples : le traitement des litiges et le contrôle facture).

Il s'agit là d'une modification substantielle qui modifie le contenu même du travail de comptable, pouvant le positionner davantage dans un rôle de contrôle, ce qui n'est pas sans conséquence sur le niveau de compétence du personnel.

4.3.2. Une démarche structurée : le Lean Management



Développer des démarches structurées pour créer davantage de valeur tout au long du processus comptabilité fournisseurs, en particulier le Lean Management mis en œuvre par certaines entreprises.

Les enjeux d'une telle démarche peuvent être exposés de la façon suivante :

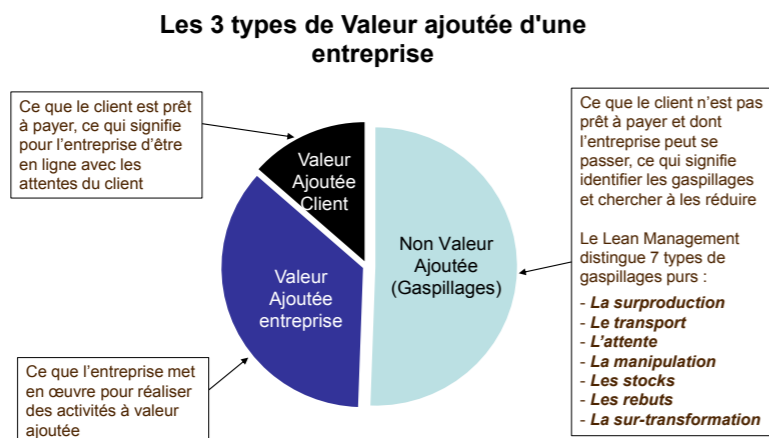
- Promouvoir un changement de culture durable permettant de valoriser la recherche de performance auprès de l'ensemble des collaborateurs
- Développer les compétences de l'ensemble des collaborateurs pour leur permettre d'utiliser des nouvelles techniques « gestion, résolution de problèmes, SI... »
- Utiliser des méthodes d'amélioration par percées pour optimiser les processus en supprimant tout gaspillage et en maîtrisant la qualité du produit livré avec la méthode «Lean»
- Organiser et instrumenter la mesure de la performance pour la gérer au plus près du terrain

Il ne s'agit pas ici d'expliquer les modalités de mise en œuvre d'une telle démarche, la littérature sur le sujet renseignera utilement le lecteur qui souhaiterait en savoir davantage. En revanche, le groupe de travail a souhaité insister sur quelques points saillants intrinsèques à la méthode du Lean Management, qui constituent autant de bonnes pratiques en vue de l'optimisation du processus comptabilité fournisseurs.

Tout d'abord, les fondamentaux du Lean Management :

- La Valeur Ajoutée est définie du point de vue du client (=» collecte de la Voix du Client)
- Identification des chaînes de valeur et élimination de tous les gaspillages afin de créer un flux continu de produit
- Implication et responsabilisation des salariés dans la conduite des améliorations
- Déclenchement du flux de valeur à la demande client
- Amélioration en continu en visant la perfection

L'analyse de valeur est segmentée en 3 types :



4.4. Organisation du service comptabilité fournisseurs

Pour un périmètre donné, l'organisation du service comptabilité fournisseurs à proprement parler reflète avant tout une approche managériale et les objectifs poursuivis.



Les modèles d'organisation tendent à essayer de trouver le meilleur compromis pour intégrer deux bonnes pratiques qui peuvent paraître antagonistes, mais qu'il convient toujours en pratique de concilier pour trouver le meilleur équilibre.

Les entreprises portant avant tout leur effort sur la recherche de productivité auront tendance à parcelliser le plus possible les tâches pour spécialiser les postes, sous réserve bien évidemment des volumes.

Justification de la pratique : Dans ce cas, l'organisation pourra par exemple être structurée autour de pôles de compétences : Lecture Automatisée de Documents/scanning, relations fournisseurs, saisie...

Les entreprises privilégiant la motivation des collaborateurs pour pérenniser les compétences en les fidélisant et/ou la qualité de la relation fournisseur adopteront davantage une organisation du service par type de fournisseurs ou d'achats ou par société juridique ou au plus près du terrain sans spécialisation dans le cadre d'un modèle d'entreprise décentralisé.

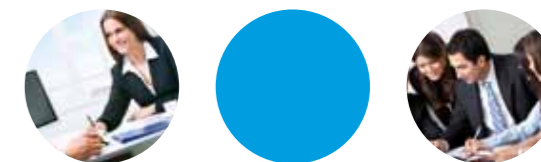
Justification de la pratique

- Interlocuteur unique pour les demandes externes ou internes,
- Suivi plus continu de chaque compte fournisseur,
- Plus grande motivation des comptables, non spécialisés par opération (ex : enregistrement vs paiement).

A noter que ce choix d'organisation a un impact direct sur la gestion des compétences à mettre en œuvre.

La réalité est toujours un équilibre entre ces deux points, en interaction forte avec les niveaux de compétence des équipes.

Quel que soit l'organisation retenue, la polyvalence des effectifs est un élément clé pour le bon fonctionnement du service.



5.1. Gestion du référentiel fournisseur



La gestion du référentiel fournisseur doit être centralisée dans l'entreprise quand bien même différentes responsabilités peuvent être portées de façon distincte par l'organisation en place, dans le respect des principes de séparation de fonction.

En pratique, les responsabilités sont portées par les achats pour certaines activités et par la comptabilité fournisseurs pour d'autres.

Un référentiel unique et commun avec un seul et même identifiant pour l'ensemble des sociétés / pays au sein d'un même groupe.

La comptabilité fournisseurs joue un rôle d'alerte, qui contribue à garantir la qualité du référentiel.

5.1.1. Création des comptes fournisseurs / déblocage du compte / gestion et modification des coordonnées bancaires

Les pratiques observées sont plurielles, chacune faisant sens dans son contexte. L'essentiel est de préserver une séparation de fonction satisfaisante en réponse aux exigences de contrôle interne.



Assurer une séparation des tâches au moins pour la gestion des coordonnées bancaires. Cette séparation des tâches est encore davantage incarnée lorsque des services distincts sont responsabilisés sur l'ensemble de la gestion du compte fournisseur.

Illustration : La création de compte pourra être prise en charge par la comptabilité fournisseurs, quel que soit le type d'achats, mais c'est la trésorerie qui saisira les coordonnées bancaires, sans accès aux saisies comptables et à la création des paiements.

Quel que soit le dispositif en place, le risque zéro n'existe pas, notamment en cas de collusion. La création de compte peut aussi être portée par une autre fonction, par exemple : Controlling (Contrôle financier ou Contrôle de gestion), achats, risque management ou équipe dédiée au sein du service comptabilité fournisseurs.

Assurer une centralisation du blocage / déblocage du compte fournisseur : dont dépend directement la possible mise en paiement).

5.1.2. Suivi des fournisseurs à risques

Les entreprises confient le plus souvent ce suivi à l'activité Risk Management.

Plusieurs types de risques doivent être appréhendés :

- risque de non-pérennité du fournisseur,
- risque d'impayé : non recouvrement d'avoirs ou d'autres créances, sans doute plus particulièrement sensible dans les entreprises ayant une pratique de marges arrières développée,
- risque d'obligation à double paiement suite à la défaillance d'un fournisseur : loi Gayssot, cession de créance.



A défaut, il est intéressant pour le service comptable de proposer la prise en charge de cette activité, créatrice de valeur pour l'entreprise.

Assurer un suivi systématique du risque fournisseur, suivi et relance des fournisseurs débiteurs.

Le processus à mettre en place peut reposer sur une définition d'encours et un suivi d'alertes type Coface pour les plus gros fournisseurs (analyse journalière des modifications de notation réalisées par la Coface) ou les plus stratégiques.

5.2. Engagement de dépenses

5.2.1. Commande / réception bien et service

Les pratiques sont convergentes sur les marchandises autour d'un processus classique de commande et réception via l'ERP.

En revanche, le traitement des frais généraux a suscité de nombreux échanges entre les participants, 2 pratiques sont observées :

- Un processus identique aux marchandises avec engagement de dépenses même s'il apparaît contraignant (importance du bon de commande lors du contrôle facture),
- Un processus sans engagement de dépenses ERP, soutenu par un work flow, mais qui contraint ensuite à un circuit d'approbation lourd, notamment pour l'obtention de deux signatures lorsqu'elles sont requises par le contrôle interne.



Les frais généraux doivent faire l'objet d'un circuit d'engagement de dépenses au même titre que les marchandises. A défaut de numéro de commande, la facture est renvoyée au fournisseur.

Justification de la pratique : Il s'agit d'un objectif qui doit être clairement annoncé et poursuivi pour éduquer dans le temps les fournisseurs quand bien même les débuts sont difficiles et coûteux, au risque également de complexifier sensiblement le processus. Cette démarche doit être menée de concert avec les achats.

Dérogatoire : Il est possible d'accepter dans certaines conditions de déroger à l'engagement de dépenses avec bon de commande pour certains flux / fournisseurs prédéfinis (paramétrage des comptes fournisseurs pour lesquels le code commande n'est pas obligatoire).

Afin de fluidifier le processus de commande, prévoir un work flow de validation hiérarchique.

Centraliser de préférence la gestion des commandes et des demandes d'achats au sein d'un service achats pour sécuriser le contrôle au regard des conditions de référencement notamment.

Développer un circuit qui assure une intégration dans l'ERP la plus rapide possible. Il convient d'éviter un circuit de work flow lourd/complexé pour des raisons d'autorisation de dépenses qui pourrait mettre en difficulté le respect des conditions de paiement.

5.2.2. Imputation analytique



Automatiser par la clé analytique de l'ERP tout ce qui peut l'être, en particulier pour l'ensemble des flux pour lesquels il n'y a pas de choix à réaliser (marchandises par exemple) dans le cadre du circuit d'engagement de dépenses.

Privilégier dans la mesure du possible un paramétrage de la clé par fournisseur ou par article.

Documenter le plus complètement possible les règles à la fois sur la section analytique et la section Plan Comptable Général.

5.3. Traitement de facture

5.3.1. Réception facture



Instaurer une pré facturation pour certains achats, obligeant ainsi le fournisseur à transmettre une facture portant le numéro de pré facture (et non de commande).

Justification de la pratique : Cette pratique limite le nombre de factures notamment pour certains achats (ex. quincaillerie) qui génèrent beaucoup de commandes de faibles montants, qui sont alors regroupées dans une seule et même pré facture selon un rythme prédéfini. Cela permet aussi d'assurer au maximum que les factures reçues seront conformes à ce qui est attendu, et par là-même de réduire le nombre de litiges à traiter. Cela peut aussi être vu comme un service à rendre au fournisseur, dans une logique de partenariat.

Mettre en place une charte du « bien facturé » précisant l'ensemble des points devant être respectés par les fournisseurs (données attendues, process de traitement . . .) puis circulariser les fournisseurs pour la diffuser.

Mettre en place une hotline pour accompagner mais aussi relancer les fournisseurs dans le cadre de la mise en œuvre de cette charte.

Réceptionner les factures en un lieu unique par la comptabilité fournisseurs pour garantir l'exhaustivité des enregistrements et un délai de traitement rapide (respect des dispositions LME).

Cette centralisation peut avoir lieu chez un prestataire de scanning sous la responsabilité de la comptabilité fournisseurs. Le recours à l'EDI s'insère aussi, bien sûr, dans cette bonne pratique.

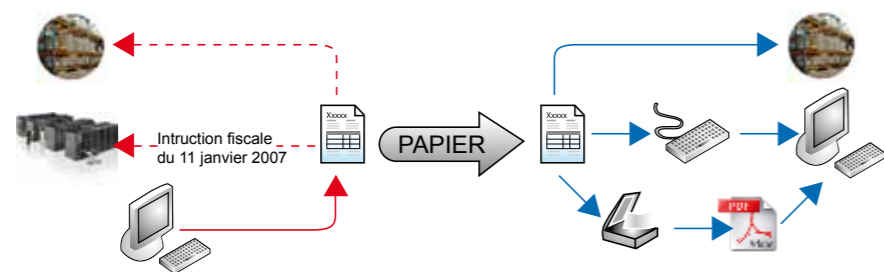
Ré-enregistrer de façon centralisée par la comptabilité (ou prestataire externe selon organisation) les factures en l'absence de réception.

Justification de la pratique : Le manque de sensibilité comptable de l'opérationnel qui serait en charge de l'enregistrement des factures dans certains cas (factor / réorganisation juridique du fournisseur), sans oublier les risques de délai d'enregistrement des factures et la qualité du cut off.

5.3.2. Dématérialisation de facture

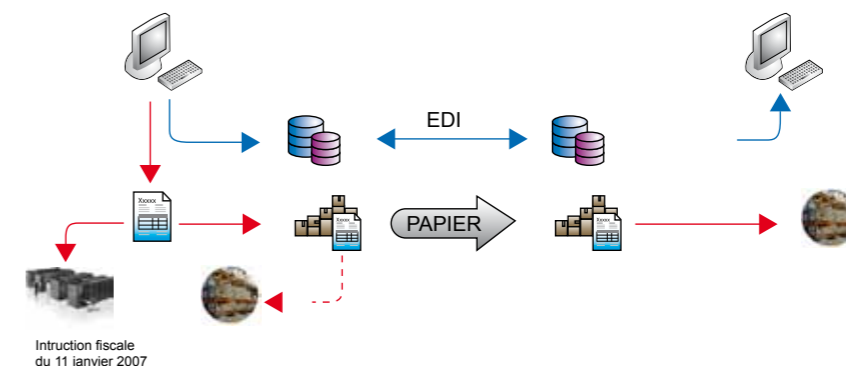
La dématérialisation recouvre des réalités très différentes. Pour clarifier les solutions possibles et guider le lecteur qui ferait ses premiers pas sur le sujet, le groupe de travail a souhaité rappeler les différentes solutions possibles en s'appuyant sur le Guide de la facture électronique produit par la Fédération Nationale des Tiers de Confiance (à télécharger sur : <http://www.fntc.org>).

1 - La facture dématérialisée « papier »



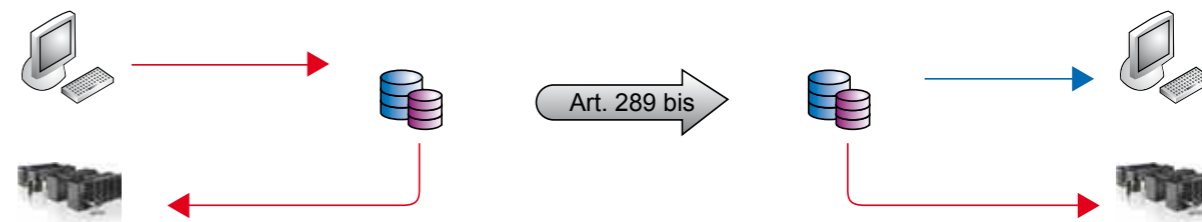
Acteur	Type de dématérialisation	Avantages	Inconvénients	Origine Fiscale
Emetteur	Envoi papier		Optimisation des processus de facturation limitée	Papier
	+ Archivage du double électronique	Suppression de l'archivage papier		Electronique
Destinataire	Numérisation des factures + Archivage papier	Facilitation de l'intégration comptable	Optimisation limitée des processus de facturation Coûts élevés	Papier

2 - La facture dématérialisée « de gestion »



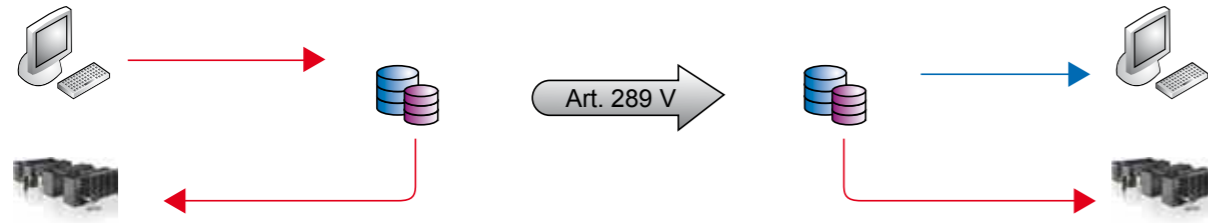
Acteur	Type de dématérialisation	Avantages	Inconvénients	Origine Fiscale
Emetteur	Envoi de fichiers structurés contenant les données de facturation + Envoi papier	Amélioration de la chaîne comptable Diminution des litiges	Définition et mise en forme des fichiers structurés parallèlement à l'envoi papier	Papier
	+ Archivage du double électronique	Suppression de l'archivage papier		Electronique
Destinataire	Intégration des fichiers structurés contenant les données de facturation dans la chaîne comptable + Archivage papier	Intégration automatique des données de facturation (Diminution des coûts) Amélioration de la gestion du compte « fournisseur »	Rapprochement des données de facturation sous forme électronique avec des factures papier reçues	Papier

3 - La dématérialisation de facture (facture électronique) : dématérialisation fiscale selon art. 289 bis du CGI



Acteur	Type de dématérialisation	Avantages	Inconvénients	Origine Fiscale
Emetteur	Extraction et envoi automatique des factures Archivage factures & fichiers récapitulatifs	Suppression du papier Intégration complète des chaînes comptables	Complexité de mise en œuvre de la solution	Electronique
	Destinataire	Réception et intégration des factures dans la comptabilité Archivage factures @ & fichiers récapitulatifs	Suppression du papier Intégration complète des chaînes comptables	Complexité de mise en œuvre de la solution

4 - La dématérialisation de facture (facture électronique) : dématérialisation fiscale selon art. 289 V du CGI



Acteur	Type de dématérialisation	Avantages	Inconvénients	Origine Fiscale
Emetteur	Création, signature, envoi automatique et archivage de la facture électronique	Suppression du papier Simplicité de mise en œuvre Investissement limité		Electronique
Destinataire	Réception, contrôle et archivage de la facture électronique signée	Suppression du papier Simplicité de mise en œuvre Investissement limité	Prévoir intégration des données	Electronique



Privilégier la dématérialisation par EDI ou pdf signé dans la mesure où la typologie (taille de l'entreprise et ressources associées, volume factures en jeu, contraintes imposées...) des fournisseurs de l'entreprise le permet. A défaut, déployer le scan (ainsi 100% du flux dématérialisé dès le départ). Pour mener à bien cette démarche, il est recommandé de réaliser une cartographie du portefeuille fournisseurs.

Justification de la pratique : La dématérialisation de facture :

- réduit les erreurs de saisie, tout en gagnant en rapidité (délai et temps d'enregistrement),
- limite la manipulation de papier, avec à la clé des gains de temps de classement et un archivage facilité,
- sécurise le processus amont, obligeant l'identification du bon de commande pour permettre un rapprochement (à défaut, la facture est retournée au fournisseur),

Prévoir dès le début du projet une dématérialisation fiscale et ainsi davantage optimiser le ROI qui est moindre dans une simple solution de scanning.

NB : A noter que le coût de traitement en dématérialisation fiscale est plus faible que dans le cadre du scanning mais le projet est bien plus long à mettre en œuvre. De plus, il n'est pas toujours possible même au sein d'un même groupe pour des questions de responsabilité hiérarchique des entités. Il présuppose une impulsion forte de la Direction Générale.

Observation : Les entreprises participantes au groupe de travail mettent en avant des difficultés pour véritablement développer la dématérialisation fiscale :

- des contraintes fiscales qui nécessitent la mise en œuvre de moyens importants et imposent de disposer de ressources suffisantes, tant côté client que côté fournisseurs, dans le cadre d'un véritable dialogue,
- impliquant que le déploiement de l'EDI et donc ses résultats sont moins immédiats qu'avec d'autres techniques,
- l'investissement qui en découle se justifie davantage pour des fournisseurs qui émettent une part significative des factures adressées à l'entreprise, ou qui présentent un intérêt stratégique : il faut alors avoir une relativement faible dispersion de son portefeuille fournisseurs.

5.3.3. Zoom sur le scanning



Les entreprises ont le choix entre la mise en place en interne d'une solution de scanning ou l'externalisation auprès d'un prestataire externe.

NB : La durée du projet (6 mois environ) constitue l'un des avantages des projets de scanning. Ces deux solutions présentent des avantages comparatifs :

Avantages d'un prestataire externe de scanning :

- permet de profiter au mieux des compétences de spécialistes et des évolutions technologiques (ne pas être propriétaire d'une technologie avec une solution technique interne obsolète), compte tenu du volume traité,
- certaines entreprises considèrent que cette activité n'appartient pas directement au champ d'intervention de la comptabilité,
- coût plus faible selon les volumes traités et les ressources déjà mobilisées sur le sujet

A noter également que faire appel à un prestataire local facilite le dialogue quotidien sur les difficultés et favorise un traitement rapide des flux urgents (possibilité de remise des factures par coursier).

Avantages d'une solution interne de scanning :

- facilite l'articulation avec le système d'information de l'entreprise,
- participe au repositionnement des équipes comptables et évite un éventuel coût social,
- permet de faire face aux contraintes de confidentialité.

Certaines entreprises ayant fait le choix externe collaborent avec deux prestataires ce qui garantit :

- Une plus grande répartition du risque,
- Une meilleure négociation dans le temps.



Un engagement du prestataire sur le taux de qualité et le délai est essentiel :

- Engagement de 95% de factures et non de lignes factures,
- Attention à la définition de la qualité partagée et contractualisée avec le prestataire : il est normal que la totalité des pièces reçues sur la boîte postale soit numérisée et intégrée dans un délai raisonnable (soit 100% de qualité à viser), mais il faut bien appréhender la qualité intrinsèque des pièces numérisées sur la base de statistiques de rejets de numération en entrée de l'application de rapprochement facture/réception.

Ne pas chercher la numérisation à la ligne mais intégrer seulement l'en-tête et le pied de facture (d'autant que le coût est nettement plus élevé à la ligne).

5.3.4. Contrôle juridique de la facture

Les contrôles sont à présent largement dématérialisés, soit intégrés dans les ERP soit portés par les solutions de dématérialisation.

- Les solutions EDI intègrent nativement les contrôles clés ainsi que l'archivage réglementaire.
- Les solutions de type LAD peuvent également intégrer ces contrôles et l'archivage selon la configuration retenue. A noter que les plateformes externes de dématérialisation prévoient presque toujours ces services.

Le comptable limite alors son intervention au seul contrôle des anomalies.

5.3.5. Archivage

La dématérialisation fiscale des factures (EDI/pdf signé) permet de supprimer l'archivage papier, remplacé par l'archivage électronique, souvent proposé par les prestataires EDI.

A défaut, l'archivage papier (scanning ou absence de dématérialisation) demeure obligatoire : il peut être soit externalisé soit géré en interne. Le prestataire peut ne pas être celui qui réalise la prestation de scanning.



Restreindre à certains utilisateurs la fonctionnalité d'impression pour éviter toute tentative de revenir à une édition et à un archivage papier.

Le coût au mètre carré permet un arbitrage entre internalisation ou externalisation de l'archivage papier.

NB : une GED en complément du scan rend en pratique très rare le besoin d'aller consulter les archives papier dans la mesure où les différents contrôleurs (fisc, douanes, Urssaf, CAC...) se satisfont de plus en plus d'une copie et exigent rarement les originaux, qui restent pour autant à conserver.

5.4. Contrôle facture

5.4.1. Animation du Bon à payer (validation de facture)



Automatiser le rapprochement Commande / Réception / Facture (en sortie de la dématérialisation de facture éventuellement) puis associer un work flow pour engager le circuit de validation (interne à l'ERP de préférence).

Cas 1. Lorsque l'engagement de dépenses est matérialisé par une commande dans l'ERP



Automatiser le rapprochement commande / réception / facture au sein de l'ERP de préférence (tant pour les marchandises que les frais généraux), en interfaçant les commandes dans l'ERP.

Ce rapprochement automatique entraîne également le déblocage de la facture pour la mise en paiement ultérieure.

Privilégier les fonctions offertes par l'ERP dans la mesure du possible pour éviter l'alourdissement du rapprochement commande / facture.

Prédéfinir les signataires pour faciliter le circuit de validation en Gestion Electronique de Documents (au sein de l'ERP de préférence).

Justification de la pratique : La GED assure : l'accès et la consultation des factures, une parfaite traçabilité, une gestion sécurisée des seuils d'approbation des factures, une fluidité des circuits (respect des délais de paiement), une meilleure animation du BAP.

Développer la signature électronique et ainsi éviter chaque fois que possible une signature papier.

Pour la validation des factures en litige, il est préférable de développer un outil de GED pour porter le flux à valider vers le demandeur

Justification de la pratique : L'opérationnel souhaite avoir l'image de la facture pour en effectuer l'analyse, ce que les ERP n'offrent pas nativement. Aussi, il est souhaitable d'associer un work flow de validation.

Cas 2. A défaut d'engagement de dépenses dans l'ERP (frais généraux en particulier)



Développer le scanning de facture puis porter la facture vers le demandeur par work flow (GED) avec signature électronique (le contrôle facture reste alors manuel).

Dans les 2 cas :

Alerter chaque utilisateur par mail à l'arrivée de nouvelles factures à valider, puis relancer quotidiennement pour chaque facture dont l'échéance est dépassée.

5.4.2. Gestion des litiges / relances



Gérer les seuls écarts facture / marchandise qui ne génèrent pas un coût de traitement supérieur (notamment le temps de traitement lui-même) à la valeur de l'écart.

- Le paramétrage d'un écart de rapprochement facture / marchandise est indispensable pour générer des rejets qui devront être analysés.
- L'utilisation d'une valeur de rapprochement trop faible conduit à générer des taux de rejet significatifs, dont le coût de traitement peut être supérieur à l'écart lui-même (rapport coût/gain à apprécier). A défaut, fiabiliser les prix en base

Instaurer un cycle cadencé de relances semi-automatiques des demandes d'avoirs et de factures.

Emettre une note de débit selon un délai fixe pré défini lorsque les éléments sont clairement établis.

Mettre en place un portail extranet accessible aux fournisseurs avec les données commerciales et financières.

Apporter toujours par écrit une réponse dans les cas les plus sensibles, particulièrement quand la relance a été envoyée par recommandé.

Au besoin, le service juridique et les acheteurs sont alertés (ex : relance en recommandé émanant d'un avocat, loi Gayssot...).



Organiser la journée de travail en réservant des plages horaires pour le traitement des relances téléphoniques en interne.

Justification de la pratique : Cela permet de dédier une partie de la journée au traitement des factures dans des meilleures conditions de concentration (évite des interruptions de tâches multiples et inopinées) et donc de productivité. Cela reste plus difficilement concevable pour traiter les appels des fournisseurs.

Organiser une continuité de service en gérant les absences de membres de l'équipe par la mise en place d'une polyvalence et le recours à des messages d'absence avec coordonnées de la personne en back-up, transfert automatique des appels et des mails.

5.5. Paiement



Assurer une mise en paiement automatique par l'ERP ou par le donneur d'ordre (et non par le comptable).

Le paiement manuel reste l'exception, pour traiter des urgences ou des émissions d'acomptes.

Si le processus est parfaitement sécurisé (notamment par l'exercice réel d'un contre-pouvoir), la mise en paiement ne requiert pas de proposition de paiement préalable.

Assurer un contrôle aléatoire de certains paiements et un audit régulier (annuel au moins) de la qualité de la chaîne de paiement.

Minimiser les fournisseurs en prélèvement

Certaines entreprises ont décidé de passer quelques fournisseurs en prélèvement, en particulier pour respect des contraintes réglementaires Gayssot sur les transporteurs et éviter d'éventuelles pénalités de la DGCCRF pour non respect des délais de paiement.

Les participants s'accordent sur les risques trop importants liés au prélèvement (prélèvement réalisé avant que la facture ne soit validée, prélèvement à tort...).

Privilégier le circuit normal avec BAP ou la pré-facturation.



Mettre en place un calendrier de paiement (run ou session de paiement) avec demande d'autorisation du DAF pour tout paiement hors run.

La mise en place de sessions de paiement assure une industrialisation de la mise en paiement. Le calendrier de paiements dépend directement des conditions de règlement de l'entreprise (pratique de l'escompte, application de délais nets de paiement). En pratique, les entreprises pratiquent plusieurs sessions de paiement chaque mois, voire par semaine.

La contractualisation d'un délai de paiement du type "fin de mois le" facilite la gestion des campagnes de paiement côté émetteur et la comptabilisation chez le fournisseur sous réserve de l'absence de sur activité en fin de mois pour le service.

Développer le virement et minimiser les paiements par chèques.

Justification de la pratique : Minimiser les paiements par chèque car coûteux et peu sécurisés, quand bien même les fournisseurs prennent plusieurs jours pour encaisser.

La mise en place de virements à échéance ou de reverse factoring permet au fournisseur de mobiliser la créance et de disposer de davantage de visibilité sur la date d'encaissement.

Justification de la pratique : Cette pratique participe à la dématérialisation et à la sécurisation du paiement (suppression progressive de la LCR au bénéfice du virement).

Mettre en place un seul virement par bénéficiaire.

Optimiser les mises en paiement en regroupant au maximum les factures, nettes d'avoir (à partir d'un détail auxiliaire) pour un même groupe (au sens un seul et même SIREN ou numéro de TVA Intracommunautaire). Un mail avec le détail est joint au virement.

Verser des acomptes pour les traitements d'exception.

Certaines négociations commerciales, mais aussi la correction de dysfonctionnements (ex : facture perdue malgré les procédures, mais échue) conduisent à devoir payer des acomptes, sans attendre que la facture ait suivi le circuit normal de dématérialisation/validation. Pour réduire ces cas d'émissions d'acomptes, une procédure de traitement "flux urgent" respectant les outils, en particulier la GED, doit être mise en place.



Pour sécuriser les moyens de paiements, les solutions pratiquées sont les suivantes :

- **Virements** : télétransmission + signature électronique (avec double signature au-delà d'un certain seuil) + identification de l'émetteur des bordereaux par un code modifié chaque jour.
- **Prélèvements** : autorisation avec signature d'une personne habilitée.
- **Chèques** : signature digitalisée + deuxième signature manuscrite si montant supérieur à un seuil.
- **LCR** : émission avec signature digitalisée.

A noter que le virement SEPA et prélèvement SEPA seront obligatoires respectivement en juin 2013 et juin 2014.

Ouvrir un accès aux fournisseurs via un portail pour donner accès à la situation comptable et au détail des paiements.

5.6. Analyse des comptes

5.6.1. Contrôle des comptes fournisseurs

Les opérations de lettrage participent pleinement au contrôle des comptes fournisseurs/avoirs non récupérés, paiements de factures non réclamés ...



La mise en place d'une circularisation fréquente des fournisseurs (un rythme trimestriel est pratiqué).

Mettre en place une notation de la qualité de tenue des comptes fournisseurs selon une grille de critères prédéfinis, auto évaluée par chaque comptable et contrôlée par sa hiérarchie.

5.6.2. Analyses bilancielles



La justification des comptes dans le cadre d'une clôture mensuelle participe pleinement à la qualité du processus comptabilité fournisseurs

- Analyse mensuelle du coût des ventes: CAP/CCA/stocks,
- Justification des comptes fournisseurs et rattachés, stocks et charges constatées d'avance,
- Réconciliations intra-groupe,
- Evolution du poste fournisseurs : commentaires réalisé N/N-1, prévisions, analyse en valeur complétée de l'évolution du délai de paiement moyen (DPO).

6.1. Pourquoi des indicateurs ?

Les processus de comptabilité fournisseurs font intervenir de nombreuses parties prenantes :

- en amont (ex : équipes approvisionnements, réceptions),
- en aval (ex : équipes de contrôle de gestion, de contrôle financier),
- le personnel de comptabilité fournisseurs,
- le management de ces processus.

Il est nécessaire de mettre en œuvre une communication appropriée à l'attention de l'ensemble de ces acteurs qui s'appuiera sur des indicateurs de pilotage de la performance. Cette communication est d'autant plus importante que des engagements réciproques sont pris dans le cadre d'un contrat de services en CSP.

Les indicateurs visent à mesurer la performance des processus et son évolution de façon objective. Certains permettent de disposer de moyens de détection et d'alerte en cas de dysfonctionnement à un stade du processus.

Un indicateur peut mesurer soit une situation (ex : nombre de factures par entité sur le mois X) soit une évolution de cette situation (ex : évolution du nombre de factures par entité par rapport à un mois comparable).

Dans tous les cas, les indicateurs de pilotage de la performance doivent être :

- Simples et clairs
- Avec un objectif court terme et/ou une cible MT/LT partagé(s)
- Aisés à produire ou produits automatiquement à fréquence régulière
- Personnalisés aux enjeux et risques



Attention à ne pas multiplier les indicateurs : mieux vaut un nombre limité d'indicateurs animés qu'un grand nombre d'indicateurs non suivis.

Le format de restitution est important pour faciliter la lecture et l'appropriation.

Il est conseillé de retenir une mise en forme claire et pérenne et de présenter un graphique pertinent plutôt que des tableaux de données (cf. 6.3).



La dématérialisation des flux facilite la mise en place d'un pilotage efficace.

Justification de la pratique : La dématérialisation complétée d'une GED / workflow participe à la structuration de la gestion des flux, et facilite le développement d'indicateurs de bon fonctionnement du traitement des factures, fondés sur des informations plus exhaustives, plus fiables et plus riches. Elle a également pour intérêt de limiter les tâches administratives, de formaliser la communication entre les différents acteurs et de favoriser la réactivité.

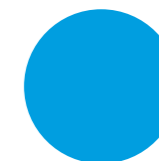
Cette automation des processus facilite la production d'indicateurs de pilotage « plus objectifs et plus fiables que les piles aux coins des bureaux ».

6.2. Quelques clés de pilotage de la performance



Déployer des indicateurs de pilotage par processus en dissociant ceux à destination des clients de la comptabilité fournisseurs de ceux dédiés au management interne de la comptabilité fournisseurs.

Les tableaux ci-après présentent une série d'indicateurs issus du travail du groupe de benchmarking. Ils ne sauraient présenter un panorama exhaustif des indicateurs des processus comptabilité fournisseurs mais permettent d'appréhender la diversité des indicateurs possibles.



Indicateur	Définition	Utilité	Destinataires	Périodicité
Traitement des factures				
Réception de factures				
Délai courrier	Suivi du délai réel de délivrance du courrier	- Suivi au global / par site / type de fournisseur	Management comptable	Mois
Délai entre date de réception (compostage de factures) et intégration de factures (LAD) par le prestataire ou en interne, ou en saisie	Surveillance du risque de retard du traitement des factures (La poste, prestataire, intégration interne...)	- Suivi au global et par site	Management comptable	Jour / Mois
Nombre de réceptions sans facture de plus de x jours		- Suivi par équipe, par personne, par site, ...	Management comptable	Semaine
Nombre et/ou montant de factures en anomalie traitées par collaborateur Nombre de fiches réponses faites par les collaborateurs, nombre de fiches reçues et en cours par site avec valeur ancienneté, nombre de fiches créées clôturées par jour et par collaborateur	Suivi du traitement des factures en anomalie en volume / valeur	- Suivi par équipe, par personne, par site, ...	Management comptable	Jour / Mois
Evolution en pourcentage des types de pièces + en volume et montants	- Suivi des types de pièces reçues - Evolution des modalités de traitements des flux par fournisseur (ex. passage de certains fournisseurs en EDI) - Evolution de la volumétrie de factures	Analyse de la nature du canal de la pièce : - facture avec commande, facture sans commande, facture annuelle, note de frais, ...) - EDI, scan, papier ... Dimensionnement MT/LT de l'équipe Répartition des tâches entre individus et organisation du temps de travail au quotidien (Exemples : gestion des pics saisonniers d'activité, réaffectation des volumes entre individus)	Management comptable et client	Mois
Volumes des commandes FG/marchandises émises et/ou Analyse de l'historique et de la saisonnalité des réceptions de facture	Anticipation / prévision des volumes de factures à venir pour une meilleure planification	- Planification des ressources	Management comptable Prestataire numérisation	Semaine / Mois

Indicateur	Définition	Utilité	Destinataires	Périodicité
Contrôle / accrochage des factures				
Taux d'accrochage (taux de BAP automatique) immédiat Taux de rapprochement automatique Taux de rapprochement partiel et taux de numérisation sur la base des factures numérisées par le prestataire	- Suivi de la fluidité du process - Mesure de l'efficacité du rapprochement facture / commande / réception	- Suivi par équipe, par personne, par site, ... - Analyse de la nature du rapprochement (automatique, partiel ou pas de rapprochement) - Mise en regard du taux de rapprochement par rapport au taux de numérisation	Management et client	Mois
Taux de non accrochage par fournisseur par origine d'écart (interne ou fournisseur).	Suivi et analyse de l'origine des écarts par fournisseur.	Amélioration de la qualité globale du processus en amont.	Management et client	Mois / Trimestre
Nombre de factures sans réception	Suivi et analyse des factures sans réception (en particulier sur les frais généraux)	Sensibilisation des opérationnels à la constatation des réceptions dans le système	Management et client	Semaine
Nombre de notifications/interventions (suite à non accrochage automatique) par ETP (factures, imputation, ...)	- Suivi du niveau d'activité par collaborateur - Prévision d'activité - Mesure de la productivité - Dialogue avec les fournisseurs pour davantage de qualité sur la facture		Management comptable	Mois
Numérisation des factures				
Volume de factures dématérialisées Scan et EDI	Suivi de l'évolution de la volumétrie des factures numérisées	- Donne la proportion des factures dématérialisées par rapport au volume mensuel numérisable - Pilotage de l'évolution du traitement des flux par fournisseur	Management et client	Mois
Volume et taux des corrections apportées sur les rejets suite à l'intégration des factures numérisées	Suivi de la qualité dans le temps de la numérisation par le prestataire.	Mesure la qualité de la solution de numérisation	Management comptable	Mois
Taux de rejet de facture pour non-conformité légale	Validation du formalisme de la facture Détection des mentions légales (nom, adresse, n°TVA)	- Eviter les erreurs d'imputation. - Justification de la charge en cas de contrôle fiscal.	Management et client	Mois

Indicateur	Définition	Utilité	Destinataires	Périodicité
Suivi de l'encours				
Encours de traitement de factures (non comptabilisées)	Factures reçues en attente de validation/intégration en compta	- Surveillance des quantités/montants de factures à enregistrer - Alerte sur les dysfonctionnements / retards - Dimensionnement CT de l'équipe - Répartition des tâches entre individus et organisation du temps de travail au quotidien	Management et client	Jour / Semaine
Volume de factures reçues et traitées, stock d'en-cours	Evolution de la volumétrie de factures "entrantes" et "sortantes" et du stock	- Etude de la saisonnalité des flux - Tendance à la hausse ou à la baisse du stock	Management et client	Mois
Nombre et pourcentage des factures en cours à traiter sur site vs à la comptabilité fournisseurs Nombre et pourcentage des sources de blocage des factures (réception, BAP, écarts, demande d'infos, ...)	Suivi des actions à mener sur les factures en cours	- Mesure le nombre de factures restant à traiter - Distinction de 2 types de factures dans le stock : --> facture imputée (elle est rapprochée d'une commande ou imputée manuellement lorsqu'elle est dite "sans commande") --> facture non imputée (elle n'a pas encore été correctement ventilée (pas de commande, d'imputation ou de code projet associé) et la charge n'a pu être passée	Management et client	Mois

Animation Bon à payer

Encours de rapprochement factures	Réceptions non facturées et factures reçues non rapprochées, par ancienneté	- Surveillance et animation du contrôle et la mise en bon à payer rapide des factures	Management et client	Bi mensuel
Délai entre date de réception et date de BAP		- Mesure la capacité à donner le BAP dans les délais réglementaires / négociés	Management et client	Mois
Nombre de factures de plus de 1 jour, plus de 10 jours, plus de 60 jours et plus de 90 jours / date de réception	Suivi de l'antériorité des factures	- Suivi par équipe, par personne, par site	Management compta four et client	Semaine / Mois

Indicateur	Définition	Utilité	Destinataires	Périodicité
Nombre / valeur de factures non échues et échues par antériorité (< à 1 mois, < à 2 mois)	Suivi de l'âge des factures en encours	- Distinction effectuée entre deux types de factures en stock : --> stock de factures non échues : évaluation du nombre de factures dont l'échéance n'est pas encore dépassée --> stock de factures échues : évaluation du nombre de factures dont l'échéance est dépassée	Management et client	Mois
Synthèse des factures en attente par direction (frais généraux)	- Nombre total de factures en attente de validation dans le work flow. Nombre de factures d'échéances dépassées. Nombre de factures bloquées (par direction, société et utilisateur)	- Récapitulatif de la synthèse toutes directions confondues, à l'usage des managers comptables, des DAF et DG. - Détail des factures en attente par direction (et pour chaque direction, par société et utilisateur)	Management et client	Semaine / Mois
Synthèse des commandes ouvertes/réceptionnées en attente par site/service/direction (frais généraux & marchandises)	Nombre, valeur, ancienneté des commandes ouvertes et/ou réceptionnées, dans l'attente de pièces	- Récapitulatif de la synthèse toutes entités confondues, à l'usage des managers, des DAF et DG. - Détail des commandes en attente par direction (et pour chaque direction, par société et utilisateur)	Management et client	Semaine / Mois

Gestion des litiges

Nombre de litiges Ancienneté des litiges	Evolution dans le temps du nombre et de la valeur des litiges	par site / par fournisseur	Management et client	Mois
Nombre de relances internes (relances sortantes)	Evolution des relances aux fournisseurs	par site / par fournisseur	Management et client	Mois
Nombre de relances des fournisseurs (relances entrantes)	Evolution des relances de la part des fournisseurs	par site / par fournisseur	Management et client	Mois

Indicateur	Définition	Utilité	Destinataires	Périodicité
Paieement des fournisseurs				
Evolution du nombre de règlements émis et par support	Optimisation des campagnes de règlement (coût des virements, impact frais bancaires...)	Mesure les évolutions de support de paiement.	Management et client	Mois
Nombre et valeur des anomalies de paiement identifiées/remontées (ex : doubles paiements, erreurs tiers, erreurs compte bancaire, etc.)	Pour animation	- Animer la qualité des paiements - Mesurer la qualité relations fournisseurs (changements RIB, cessions de créance, etc.)	Management et client	Mois / Trimestre
Nb et montant des échéances dépassées et à venir (ex. + de 60 jours) / balance âgée	Retards de paiement en € et en nb de pièces	- Obligation de mention dans le rapport de gestion. - Mesure de la capacité collective à traiter les factures à temps. - Prévisions de trésorerie	Management compta four DC et DAF. Trésorier	Mois / Trimestre
Délai moyen par type de facture	- Délai de règlement moyen par rapport à la date de facture - Délai de règlement moyen par rapport à sa date de réception (par type de factures)	Capacité collective à traiter les factures à temps, en isolant le délai postal et administratif du fournisseur	Management compta four DC et DAF. Services acheteurs (zoom possible sur un fournisseur donné, en global ou par facture)	Mois / Trimestre
Délai moyen global	Evolution du poste fournisseur analysé par rapport délai de paiement et volume d'achats	Facilite l'analyse de l'évolution du poste fournisseur et les évolutions BFR / cash	Management et client	Mois / Trimestre
Nombre, valeur et ancienneté des LCR et des chèques non encaissés		- Suivre les profits latents selon ancienneté.	Management	Trimestre / Semestre

Cut-off achats

- Nombre et valeur des commandes non réceptionnées par antériorité - Nombre et valeur des réceptions non facturées par antériorité - Nombre et valeur des factures enregistrées le mois M mais datées de M- 2 ou plus	Indicatifs de qualité du cut-off frais généraux et/ou marchandises	- Mesure la qualité du cut-off	Management et client	Mois
---	--	--------------------------------	----------------------	------

Indicateur	Définition	Utilité	Destinataires	Périodicité
Suivi des comptes fournisseurs				
Notation de qualité des comptes fournisseurs	Réévaluation périodique de la qualité de chaque compte fournisseur avec un barème de notation (ex : A, B, C, D) et des cotes / seuls (ex : pas plus de X% de comptes fournisseurs notés C ou D)	- Mesurer et animer la qualité de tenue des comptes fournisseurs, par site, par CSP, etc.	Management	Mois / Trimestre
Nombre et liste des comptes fournisseurs bloqués	Avec motif de blocage / risque € en cours	Suivre les fournisseurs litigieux, bloqués, en situation anormale, etc.	Management et client	Mois / Trimestre
- Nombre, valeur, ancienneté et/ou évolution des lignes débitrices de la comptabilité tiers fournisseurs - Nombre et valeur des passages en pertes de créances fournisseurs. - Nombre et valeur des profits sur dettes fournisseurs.	Mesure du risque global et par fournisseur	Mesurer les risques financiers, les animer (relances), les acter (pertes & profits) par site, par équipe, par CSP,...	Management et client	Mois / Trimestre
Nombre, évolution et ancienneté des lignes de règlement/ encaissement non lettrées, etc.	Mesure de la qualité du suivi des comptes de tiers.		Management et client	Mois / Trimestre

Productivité et coût de la fonction

Effectif et Frais de personnel de la fonction comptabilité fournisseurs, au total et par site, et par nature de contrat (CDI, CDD, etc.)	Suivi de l'évolution de la structure, en nombre et en valeur des frais de personnel	Mesure l'évolution des effectifs et des frais directs	Management et client	Mois / Trimestre
Nombre de pièces par ETP (factures, imputations, relances, ...)	Suivi du niveau d'activité par collaborateur/par équipe/par CSP	- Mesure la productivité individuelle et collective	Management	Mois
Coût d'une facture	Salaires chargés et intérim de la fonction + coût numérisation éventuel / Nb de factures	- Mesure l'évolution du coût unitaire, décomposable entre coût numérisation et coût interne	Management	Mois

6.3. Construction du tableau de bord du processus comptabilité fournisseurs



La construction d'un tableau de bord permet au management de disposer de quelques indicateurs clés de mesure de la performance du processus.

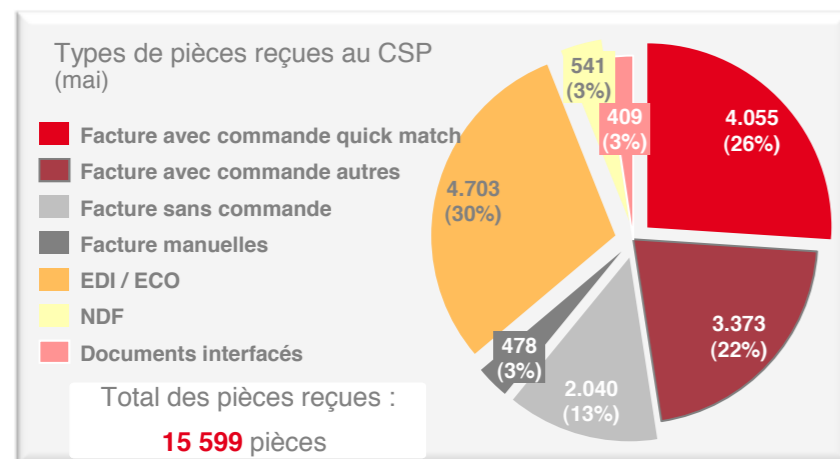
De plus, les services de comptabilité fournisseurs qui prestent pour plusieurs clients (cas par exemple des CSP) peuvent utilement établir un tableau de bord pour chacun de leurs clients selon une trame unique.

A titre d'illustration, le tableau de bord suivant, dont la forme graphique est particulièrement adaptée, présente quelques indicateurs relatifs au traitement de facture.

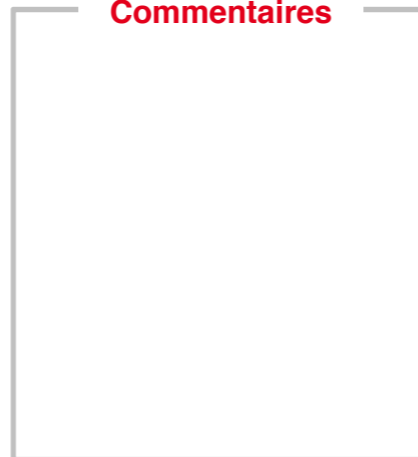
Volumétrie des factures fournisseurs – Synthèse graphique

Réception, numérisation et intégration des factures

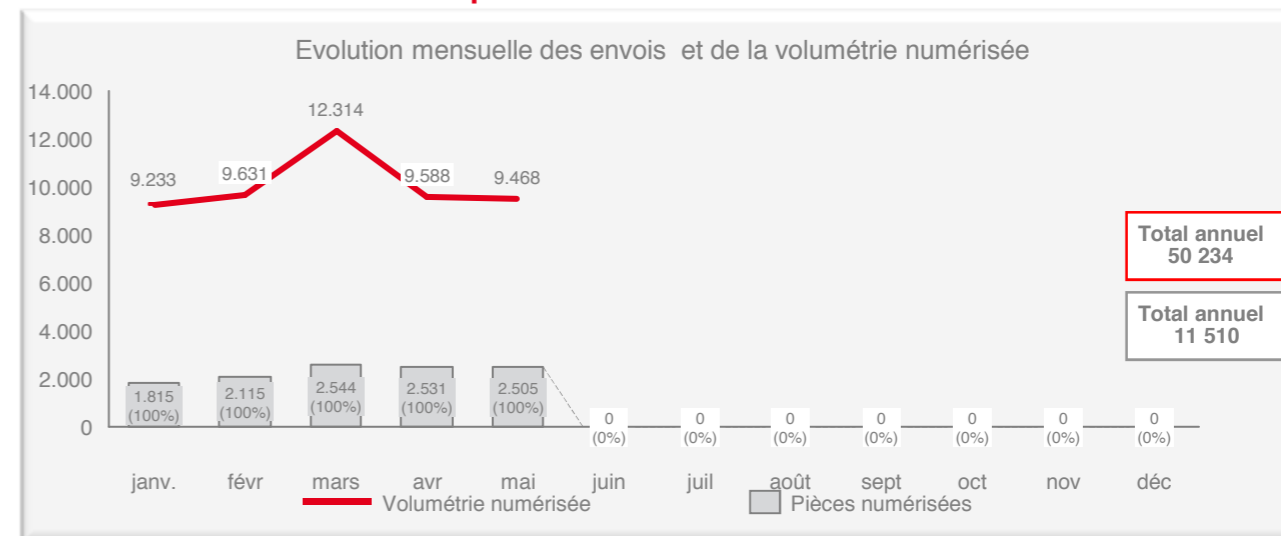
↳ Volumétrie reçue au CSP



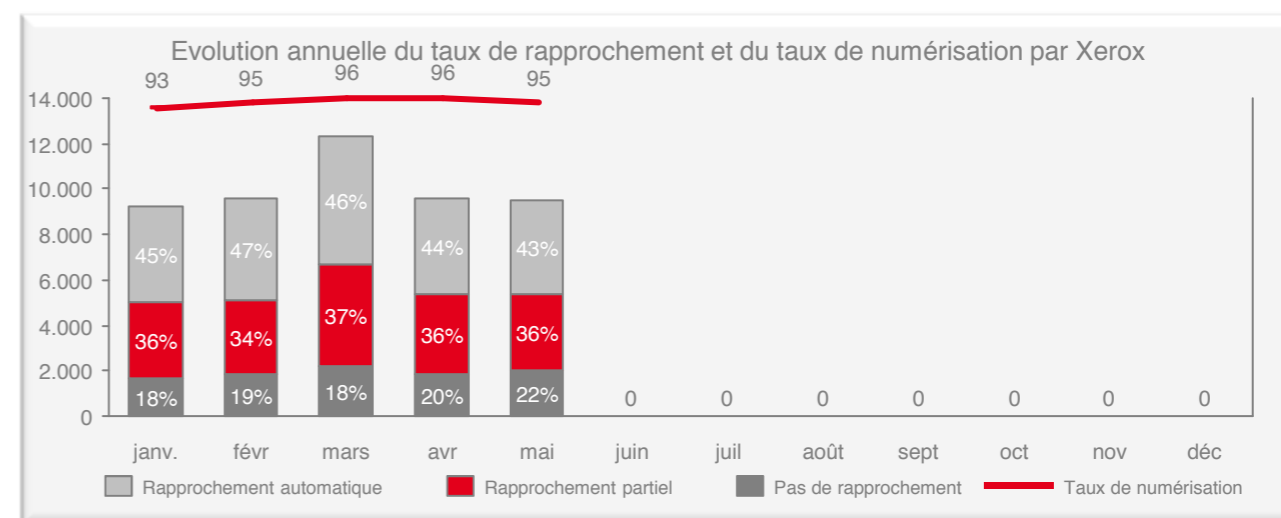
Commentaires



↳ Envoi et numérisation des pièces



↳ Efficacité du rapprochement facture / commande (pour les factures numérisées)



7.1. Pourquoi faire évoluer les compétences ?

7.1.1. Répondre aux objectifs d'optimisation

Une enquête¹ réalisée par l'Institut du Benchmarking auprès des clients de la Fonction Comptable, DG et DAF, met en exergue que :

- 50% des clients qui ont participé à l'enquête attendent de leur Directeur Comptable une faculté d'écoute, un homme-orchestre (ou chef d'orchestre ?) capable de communiquer, expertiser, s'adapter, manager les ressources.

Verbatim de l'enquête auprès des clients de la fonction comptable :

« Avec l'aide des systèmes automatisés le comptable passera moins de temps en collecte et traitement des données au profit de la production pertinente d'informations avec meilleure communication et management et participation plus grande aux projets transverses ».

« Le rôle du comptable doit évoluer vers un rôle «d'analyste» auprès du dirigeant».

« La fonction comptable se doit d'être au cœur de l'entreprise du fait qu'elle collecte l'information financière. De ce fait, elle doit être en mesure de communiquer autour de cette information et de la piloter ainsi les flux afférents».

« Nous observons qu'il y a de plus en plus de pression mise sur les équipes comptables concernant les reportings, les analyses, les délais de production, ce qui implique de recruter des personnes plus ouvertes à des changements fréquents ».

- 50% des clients attendent avant tout du comptable la capacité à traiter « du volume » au prix de revient le plus bas, les centres de services partagés pouvant alors constituer un modèle d'organisation particulièrement adapté.

Verbatim de l'enquête auprès des clients de la fonction comptable :

« Les entreprises n'attendent pas de Valeur Ajoutée de la fonction comptable, qu'il soit expert sur les normes ou qu'il gère ses processus et participe à la construction des SI. Cela fait partie des moyens qu'il se donne pour répondre aux attendus de ses clients à savoir produire de l'information fiable, pertinente, dans un délai rapide et à moindre coût. Ce ne peut pas être un attendu du client ».

« Le comptable de 2015 deviendra un super manipulateur de systèmes automatisés de traitement de l'information financière».

« Sans pour autant perdre les éléments nécessaires de délai et de qualité, la fonction doit faire effort sur les coûts avec une meilleure capacité à s'adapter».

¹ A noter que les entreprises ayant participé à cette enquête étaient essentiellement de grandes entreprises, disposant de filières comptables conséquentes.

Force est de constater que les clients de la comptabilité attendent encore davantage de valeur compte tenu des coûts que représentent encore aujourd'hui la fonction comptable. Pour beaucoup d'organisations, les « grandes filières comptables » ont encore en leur sein des populations lourdes de comptables en « production », 85% environ de l'effectif global.

Pourtant les efforts réalisés sont déjà nombreux que ce soit sur un plan organisationnel, dans les méthodes de travail, à travers les systèmes d'information avec la mise en place des ERP ou encore sur un plan métier avec le passage aux normes IFRS.

Ces évolutions successives ont déjà largement permis de réduire les coûts de la fonction, ce qui ne va pas sans poser de difficultés pour les populations souvent non comptables, formées sur le tas, la comptabilité étant devenue parfois une terre d'accueil dans l'entreprise pour le reclassement du personnel.

L'enjeu pour le Directeur Comptable est bien de mettre en place une filière comptable dotée de compétences pluridisciplinaires pour optimiser les processus transactionnels et réduire les coûts tel un « directeur d'usine », tout en développant les compétences managériales et de communication qui feront de lui un véritable « chef d'orchestre ». Il lui appartiendra également de s'entourer des bonnes compétences selon la complexité des processus. Seul cet ensemble de compétences permettra de disposer d'une filière homogène en réponse aux besoins des clients.

En effet, la complexité des normes, des systèmes d'information... ne permet plus l'omniscience du comptable unique ; cet homme ou cette femme, capable de tout faire, capable à la fois de communiquer, d'expertiser, de manager, d'optimiser le back office...

Le manager comptable de demain doit être un homme / une femme complet(e), disposant d'une véritable culture du résultat et de l'anticipation.

Certes, tous les comptables ne peuvent pas devenir experts en IFRS mais tout comptable devra pourtant évoluer y compris sur son métier de base.

7.1.2. Transformation du métier de comptabilité fournisseurs

Le processus comptabilité fournisseurs est très directement concerné par cette transformation profonde qui impose également un accompagnement du changement pour pleinement impliquer les acteurs.

Les pratiques mises en avant par le groupe en matière de comptabilité fournisseurs montrent bien que les organisations tendent majoritairement vers davantage de spécialisation. L'homme-orchestre, c'est bel et bien fini.

En excluant le cas particulier de la PME, le Directeur Comptable doit mettre en place une fonction pluri disciplinaire, constituée de métiers différents, pour certains nouveaux, qui tous appartiennent à la fonction comptable, même s'ils n'ont rien à voir avec le comptable unique des années 80. En effet, quelle relation entre le comptable fournisseur des années 80 et celui qui travaille en 2011 dans un environnement complètement informatisé utilisant bien souvent un ERP accompagné d'une dématérialisation des factures ?

Ces évolutions métier se traduisent bien souvent par la disparition, sinon la réduction des tâches à faible valeur ajoutée. On peut notamment citer à titre d'exemples :

- l'ouverture courrier
- la saisie manuelle des factures
- le classement et l'archivage
- les contrôles manuels de chaque facture
- ...

Sont aussi apparues des transactions plus complexes, et les contraintes réglementaires (touchant à la fiscalité mais aussi aux relations d'affaires : délais de paiement) sont loin d'avoir été allégées.

Par ailleurs, les exigences croissantes des entreprises quant aux reportings financiers (généralisation des clôtures mensuelles, réduction des délais de publication des comptes), au contrôle interne et aux prévisions s'accompagnent de davantage de demandes d'analyses.

Il est aussi bien connu que dans un contexte de mondialisation des échanges, les entreprises font de plus en plus appel à des fournisseurs établis loin de leurs frontières : l'utilisation de l'anglais devient dès lors incontournable.

Au-delà du management, c'est l'ensemble des comptables fournisseurs qui doit s'adapter à toutes ces évolutions ; le renforcement et l'élargissement des compétences sont devenus nécessaires. Les entreprises du groupe de travail constituent de plus en plus leurs équipes de comptabilité fournisseurs en faisant appel à des collaborateurs ayant suivi des études supérieures : le « niveau bac+2 exigé » devient un standard, y compris pour les postes les moins élevés dans la hiérarchie.

Ne pas oublier également que la comptabilité fournisseurs demeure essentiellement une activité transactionnelle, qui pose rapidement la question de l'adéquation des effectifs à l'amélioration de la productivité du processus. Si les départs en retraite sont un levier fort, ils peuvent ne pas suffire. Il faut alors trouver d'autres solutions.

Les réponses possibles sont différentes selon le modèle d'organisation :

- pour une organisation centralisée (CSP ou non), qui dispose d'un effectif significatif ayant permis une spécialisation des postes, il est possible d'envisager l'évolution de certains effectifs vers l'amont,
- pour une organisation décentralisée, il conviendra de regagner des tâches sur l'amont pour maintenir l'effectif. Un tel élargissement du périmètre de service constitue un levier d'optimisation trop souvent oublié à cause de la standardisation des processus, qui emporte généralement un appauvrissement du contenu, alors que les processus comptables appartiennent toujours à des processus plus globaux et partagés, on le voit bien en matière de comptabilité fournisseurs.

7.2. Mettre en place une GPEC

La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences participe pleinement au projet d'optimisation des tâches et compétences associées, elle facilite le reclassement du personnel en dehors de la filière et l'évolution des compétences dans le temps.

7.2.1. Structurer une cartographie des compétences actuelles et futures

Les participants au groupe de travail ont largement mis en exergue la nécessaire évolution des métiers complémentaires de production et d'expertise, en structurant un véritable socle de compétences.



Un travail sur les compétences « cibles » doit être effectué pour mesurer l'écart avec les compétences « existantes ».

Les compétences « cibles » doivent identifier les métiers de demain au regard des choix organisationnels et des projets d'automatisation planifiés (dématérialisation, work flow...), ainsi que les populations devant répondre à ces compétences.

La cartographie des compétences « existantes » permet une classification des populations comptables en fonction de leur poste, leur évolutivité, leur formation initiale... Cette cartographie est nécessaire pour tenir compte des capacités d'évolution de chacun au regard des besoins.

Les entreprises les plus avancées ont bâti de véritables référentiels de compétences pour la filière comptable en entreprise. Ce travail sur les compétences doit assurer également une répartition performante des tâches entre les acteurs, permettant ainsi de faire face à la taylorisation du travail.

Le recensement des compétences requiert au préalable l'identification des métiers comptables. Un découpage autour des 7 métiers suivants, utilisé par une des entreprises du groupe de travail, pourra utilement être retenu :

Production comptable
Synthèse
Expertise processus / métiers
Expertise doctrine
Expertise SI
Expertise CI / qualité
Management

Attention, ce découpage constitue pour le lecteur une première étape qui doit être adaptée à chaque entreprise pour appréhender au mieux ses spécificités.

Il convient ensuite de construire le socle des compétences nécessaires aux métiers comptables précités sur un format tel que :

1. Connaître et mettre en œuvre la réglementation comptable et fiscale en normes françaises et IFRS,
2. Connaître et mettre en œuvre les règles de gestion comptable et fiscale des processus,
3. Connaître les règles de sécurité du domaine SI, et les mettre en œuvre,
4. Savoir agir en situation,
5. Justifier et apprécier la qualité des comptes,
6. Présenter les analyses de comptes ainsi que les reporting comptables et financiers,
7. Identifier les besoins en matière de SI,
8. Gérer ou animer des projets,
9. Instruire des dossiers de doctrine comptable et réaliser des études prospectives,
10. ...



Les compétences d'une filière ne peuvent se limiter à des simples compétences techniques.

La compétence se repère dans la capacité à résoudre un problème dans une situation donnée. C'est un ensemble organisé cohérent et finalisé de savoir-faire, de savoirs et de stratégies de raisonnement contrôlables par des résultats.

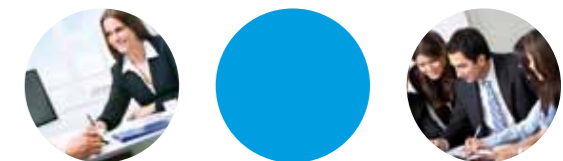
On peut distinguer 5 types de compétences :

- les compétences métier, qui permettent de faire le point sur les aptitudes, savoirs, savoir-faire de la personne nécessaires à l'exercice de son métier,
- les compétences comportementales telles que réactivité, ouverture, ...
- les compétences relationnelles qui touchent à des notions d'esprit d'équipe, d'écoute, de communication, ...
- les compétences organisationnelles qui concernent la personne et son rapport à l'entreprise : image véhiculée, efficacité, méthode, ...
- les compétences managériales : décision, développement des compétences des collaborateurs, leadership, ...

7.2.2. Attractivité et évolution de la filière comptable

Face à la transformation du métier comptable et pour attirer de nouveaux talents, les fidéliser et ainsi conserver leurs compétences et leur expérience, la question de l'attractivité de la filière comptable en général est posée. Elle est d'autant plus cruciale pour la comptabilité fournisseurs qu'elle est souvent perçue comme plus spécialisée et moins noble que d'autres fonctions dans le domaine de la comptabilité ou même plus largement de la finance en entreprise.

Sur cette problématique d'attractivité, le lecteur pourra utilement se reporter aux travaux menés par l'Institut du Benchmarking sur l'évolution de la filière comptable.



BAP	Bon A Payer
BFR	Besoin en Fond de Roulement
CAC	Commissaire aux Comptes
CAP	Charges A Payer
CCA	Charges Constatées d'Avance
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée indéterminée
CGI	Code Général des Impôts
Coface	Compagnie française d'assurance crédit
CSP	Centre de Services Partagés
CT	Court Terme
DAF	Directeur Administratif et Financier
DEB	Déclaration d'Echange de Biens
DG	Directeur Général
DGCCRF	Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes
DPO	Days Payable Outstanding (délai de paiement fournisseurs)
EDI	Echange de Données Informatisées
ERP	Enterprise, Ressources, Planning
ETP	Equivalent Temps Plein
FI.CO	Financial . COntrolling
GED	Gestion Electronique de Documents
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IFRS	International Financial Reporting Standards
LAD	Lecture Automatisée de Documents
LCR	Lettre de Change Relevé
LME	Loi de Modernisation Economique
LT	Long Terme
MT	Moyen Terme
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RIB	Relevé d'Identité Bancaire
SEPA	Single Euro Payments Area
SI	Système d'Information
SIREN	Système d'Identification du Répertoire des ENTreprises
TVA	Taxe à Valeur Ajoutée



Avec plus de 70 grandes organisations, l'Institut du Benchmarking a su, depuis 1996, créer un véritable réseau d'entreprises ouvertes à l'échange, convaincues que l'accès au progrès est plus rapide s'il est partagé dans le cadre d'une démarche permanente de recherche, d'évaluation et d'échange des meilleures pratiques. En 2005, afin de partager son savoir avec le plus grand nombre, l'Institut du Benchmarking, tout en préservant son identité et ses valeurs, a rejoint l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières qui compte plus de 65 000 membres répartis dans 25 pays. L'Institut inscrit son ambition dans le développement d'actions de benchmarking avec les instances professionnelles et les entreprises qui souhaitent continuer à figurer parmi les meilleures.

Pour en savoir + : www.institutdubenchmarking.com

L'APDC (Association des Professionnels et Directeurs Comptabilité et Gestion) réunit plus de 600 professionnels expérimentés dans les domaines de la finance et de la comptabilité. Nos membres exercent principalement en entreprise. Nous accueillons aussi des experts-comptables, des commissaires aux comptes, des enseignants en comptabilité et des professeurs des universités.

C'est une association de professionnels, au service des professionnels, dont la vocation est :

- de favoriser le partage d'expérience, de connaissances et de savoir-faire entre les membres ;
- de contribuer aux débats au sein des instances de place sur les enjeux de nos fonctions et les problématiques d'application des nouvelles réglementations ;
- sur un plan plus général d'apporter à ses membres les clés nécessaires à la compréhension, à la diffusion et à la mise en œuvre des évolutions réglementaires, techniques, économiques...

L'APDC Nord regroupe une centaine de membres des régions Nord Pas-de-Calais et Picardie, dont l'enthousiasme et l'implication partagée contribuent à la richesse des échanges.

Pour en savoir + : www.apdc-france.com



Conseil privilégié des fonctions Gestion Finance, ENODIA apporte son expertise sur l'ensemble des opérations et projets de transformation des Directions Générale, Financière, Audit et Contrôle interne.

Une équipe expérimentée pour apporter des solutions pragmatiques toujours en prises avec le sens, sur 6 registres : pilotage de la performance, efficacité des organisations, maîtrise des risques et contrôle interne, cash management, évolution du système de gestion et benchmarking.

Notre ambition :

- fournir aux décideurs un conseil sur mesure pour appréhender des problématiques toujours différentes et complexes nécessitant : prise de recul, analyse et proposition avant toute mise en œuvre
- capitaliser sur notre expérience des entreprises les plus performantes
- privilégier un positionnement de proximité fondé sur une relation de confiance durable et la connaissance de nos limites.



Pour en savoir + : www.enodia.fr





Copyright Novembre 2011

Le présent document est une œuvre protégée par les dispositions du code de la propriété Intellectuelle du 1er juillet 1992, notamment par celles relatives à la propriété littéraire et artistique et aux droits d'auteur, ainsi que par toutes les conventions internationales applicables.

Ces droits sont la propriété exclusive de l'APDC Nord / Institut du Benchmarking. La reproduction, la représentation (y compris la publication et la diffusion), intégrale ou partielle, par quelque moyen que ce soit (notamment électronique, mécanique, optique, photocopie, enregistrement informatique), non autorisées préalablement par écrit par l'APDC Nord / Institut du Benchmarking ou ses ayants droits, sont strictement interdites.



Association des Professionnels et Directeurs Comptabilité & Gestion

14 rue Pergolèse - 75773 Paris Cedex 16
Jean-Luc Fievet - Relations Publiques - 06 08 10 02 72
Dominique Castel-Raman – Présidente - 06 23 66 41 89
@ : nord@apdc-france.com

www.apdc-france.com



**INSTITUT
DU BENCHMARKING**

**Institut du Benchmarking est un département
de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières**

19 rue Cognacq Jay – 75341 Paris Cedex 07
Tel : 01 44 15 62 55
David Leclercq – Vice-Président – 06 71 68 57 15
@ : contact@institutdubenchmarking.com

www.institutdubenchmarking.com