

L'entreprise : terrain de mutation du métier comptable

Lors de sa conférence annuelle, l'Association des professionnels et directeurs comptabilité et gestion (APDC) a présenté conjointement avec le cabinet KPMG les résultats d'une enquête portant sur les évolutions récentes des métiers comptables. Les directeurs comptables et financiers des entreprises de taille intermédiaire (ETI) ou des grands groupes, majoritaires parmi les répondants de l'enquête, ont fourni, à cette occasion, leur analyse et leurs perspectives d'avenir en la matière. Leur constat est sans appel : la révolution digitale omniprésente a entraîné des modifications majeures, rapides et irréversibles des lignes du métier comptable et n'a pas fini de se poursuivre.

Christophe Eouzan, directeur comptable au sein d'Orange, a été interviewé pour nous livrer son expérience sur les changements affectant les fonctions comptables au sein de son service comptable.

L'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les grandes tendances

L'enquête révèle quatre grandes tendances des métiers comptables observées sur les cinq dernières années :

- l'intégration croissante des systèmes d'information (SI) ;
- la numérisation étendue de l'information comptable, fiscale et financière ;
- la création de centres de services partagés (CSP) ;
- l'externalisation des comptabilités à l'étranger.

Selon 86 % des répondants, l'évolution du métier est principalement liée à l'évolution des systèmes d'information. En outre, l'option pour la mise en place d'un CSP semble attirer l'attention d'un nombre croissant de directeurs des comptabilités (22 %), loin devant l'option pour l'externalisation à l'étranger des comptabilités qui reste marginale.

Deux perceptions du métier

Point de vue du professionnel – Le comptable se définit comme un spécialiste en charge de la production de documents financiers fiables. En outre, une large majorité des répondants de l'enquête (+ de 60 %) considère que dans le cadre de leurs fonctions, ils influencent les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

Perception véhiculée – Les partenaires internes et externes des directeurs comptables ne perçoivent pas l'influence des métiers comptables sur les décisions de l'entreprise. Un effort en matière de communication pourrait améliorer cette situation.

DES CATALYSEURS DE LA MUTATION

Automatisation des processus

Améliorer la fluidité des flux – À l'origine de l'évolution des métiers comptables se trouve la volonté de simplifier les échanges. Celle-ci a été rendue possible notamment par l'automatisation des processus qui peut prendre deux formes différentes.

► **La dématérialisation des flux.** Les flux perdent leur réalité papier au profit d'informations structurées échangeables directement de système à système. Par exemple, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à être confrontées aux obligations de dématérialisation fiscale en termes de factures.

► **L'interopérabilité des SI.** Le développement de l'interopérabilité entre les systèmes permet de parvenir à l'automatisation et à la standardisation des flux. En effet, si bon nombre d'entreprises ont déjà mis en place un ERP, il reste toutefois une belle marge de progression en la matière.

Axes de simplification – Pour simplifier davantage les échanges d'informations, dans le futur, deux pistes sont fournies :

- la mise en place d'un référentiel de données commun et partagé entre les applications ;
- la mise en place de standards internationaux permettant de fournir pour une donnée une seule référence valable dans tous les systèmes du monde.

Reporting et information financière améliorés

Un reporting enrichi et plus lisible – D'une part, le reporting doit être plus complet pour accroître la qualité de l'information financière. Par exemple, les tableaux de bord vont inclure des données relatives à la responsabilité sociale des entreprises et à l'environnement. D'autre part, le reporting doit être mis au niveau des opérationnels, l'idée consistant à vulgariser la technique financière pour être compréhensible par le plus grand nombre.

En interne, un effort de documentation du reporting aura pour effet de fiabiliser la piste d'audit et, en cela, de maîtriser plus facilement les risques de fraude.

La valeur ajoutée de données financières disponibles en continu – La possibilité de croiser une masse importante de données (Big data) permet de trouver l'information pertinente recherchée pour la prise de décision. En outre, ces données peuvent être mises en perspective à des fins de benchmark interne ou externe, imbriquées avec les données opérationnelles qui les sous-tendent. Enfin, les données financières sont mises à la disposition de l'utilisateur de manière permanente et sur tout type de support (smartphones, tablettes...).

IMPACTS LIÉS AU CHANGEMENT

Adaptation de l'organisation

Le travail collaboratif – La technologie permet de partager des documents en temps réel et d'échanger à distance. À terme, l'abstraction de la localisation physique des collaborateurs pourra être

envisagée. Par exemple, on observe le développement du télétravail dans les services financiers.

Réduction des équipes – Moins nombreuses, les équipes comptables seront plus polyvalentes pour répondre à une plus grande flexibilité de la fonction comptable.

Émergence de nouvelles fonctions

Tendances – 85 % des professionnels de la fonction comptable souhaitent voir leur rôle évoluer vers des fonctions plus transverses, d'influence et de partage. Ils doivent, par ailleurs, s'efforcer d'être force de proposition.

De nouveaux rôles – Trois nouvelles fonctions du comptable à venir ont été identifiées :

- architecte de l'information. Il cartographie l'ensemble des flux de l'entreprise et paramètre dans le SI les conséquences comptables de chaque événement ;
- superviseur des processus. Il a pour fonction de s'assurer que les processus sont toujours alignés sur les normes comptables et les règles de gestion de l'entreprise ;
- contrôleur financier. Moins éloigné de l'approche métier et davantage tourné vers l'analyse, il a une fonction qui tend à s'assimiler à celle du contrôleur de gestion.

L'essentiel

- ▶ Les innovations technologiques sont à l'origine de l'évolution irréversible des métiers comptables.
- ▶ La perception des métiers comptables n'est pas homogène au sein et à l'extérieur du service comptable.
- ▶ Le travail réalisé sur le reporting et la qualité de l'information financière doit se poursuivre.
- ▶ De nouvelles fonctions comptables émergent pour s'adapter au changement.

Interview de Christophe Eouzan, Directeur comptable au sein d'Orange

► Comment se matérialise l'évolution des métiers comptables à la direction comptable d'Orange ?

Au sein du groupe Orange, en matière d'évolution, on retrouve les grandes tendances qui se dégagent de l'enquête et des travaux des ateliers organisés par BearingPoint présentés lors de la conférence annuelle de l'APDC. On peut citer, par exemple, la problématique d'intégration croissante des systèmes d'information, la révolution digitale poussant vers une plus grande numérisation des flux ainsi que la création de centres de services partagés pour la comptabilité. Toutefois, le groupe présente une particularité : il a choisi, face aux changements du métier, de ne fermer aucun de ses sites comptables sur le territoire national et de ne pas « outsourcer » les équipes comptables à l'étranger. En outre, les évolutions sont observables surtout au niveau de certains métiers de la comptabilité. En effet, les tâches simples vouées à disparaître conduisent les métiers comptables transactionnels à se rationaliser très fortement, ce qui n'est pas forcément le cas pour les fonctions d'expertise moins touchées. Enfin, on peut noter que les métiers comptables sont moins consommateurs de personnes qu'auparavant. Par conséquent, il a été décidé de ne pas remplacer les équipes partantes.

► Avez-vous dû opérer des changements dans le mode d'organisation de votre service comptable et, si oui, lesquels ?

En France, depuis quelques années, la direction comptable d'Orange a dû rationaliser son organisation. À l'origine de cette décision, une volonté de s'adapter à un enjeu majeur démographique qui lui est propre : d'ici 2018, 30 % des effectifs de la direction comptable partent en retraite. Afin de faire face à cet enjeu primordial, la direction comptable a choisi de revoir et ainsi d'améliorer ses méthodes de travail. L'idée était de transformer les processus par l'automatisation d'un certain nombre de tâches simplifiées au préalable. On peut citer trois actions illustrant cette réorganisation des méthodes :

- avant, un processus était associé à un site de production comptable. Désormais, des pôles réunissant un certain nombre de sites sous le même commandement sont mis en place, permettant ainsi de mutualiser certaines activités ;
- les tâches manuelles sont abandonnées au profit de davantage de dématérialisation, ce phénomène est illustré notamment par l'augmentation du taux d'utilisation de la facture électronique ;
- les comptabilités des filiales sont centralisées dans un centre de services partagés (CSP) gérant exclusivement la comptabilité des filiales dans le but de mutualiser, encore une fois sous des macro-processus, certaines tâches ou activités, l'enjeu étant d'harmoniser afin d'industrialiser des prestations comptables.

Le second axe de changement d'organisation de nos services comptables traite de l'aspect collaboratif du travail. Ce mode de travail vers lequel il faut tendre est lié essentiellement aux outils informatiques. Aujourd'hui, les ERP traditionnels utilisés par les grands groupes ne sont pas suffisamment performants pour dialoguer avec les services liés comme avec le contrôle de gestion. Pourtant, une nouvelle génération d'ERP existe et propose de réaliser des échanges sur les mêmes objets dans l'ERP, comme le fonctionnement d'un « réseau social » intégré dans l'ERP. Orange travaille alors sur un projet européen qui s'inscrit dans une volonté d'unifier les systèmes d'information entre les différents pays où nous sommes présents et qui passerait par l'implantation de ce nouveau type d'outil plus collaboratif. Cela permettrait, selon nous, de gommer progressivement la frontière entre la comptabilité et le contrôle de gestion sur les clôtures, de bénéficier d'une plus grande réactivité et, ainsi, de réaliser même des gains de productivité. Toutefois, nous pensons que la mise en place de ces nouveaux outils dans tous les grands groupes sera plutôt opérationnelle à l'horizon 2020.

► Dans ce contexte de rationalisation des procédures, avez-vous mis en place un plan d'action pour garantir la qualité de l'information comptable produite ?

Tout d'abord, nous bénéficions d'une certification ISO qui garantit la qualité des données financières. En outre, depuis plusieurs années, nous nous assurons qu'il existe une parfaite adéquation entre les chiffres issus de la comptabilité et ceux utilisés par le contrôle de gestion. En effet, la fiabilité des données financières passe par l'utilisation de données pour le pilotage qui sont identiques à celles présentées dans les comptes. Enfin, un effort de rationalisation des reporting a permis d'éviter qu'une multitude de chiffres, qui s'avèrent pour la plupart inutile, ne remonte au groupe. En effet, un nombre important de reporting étaient consommateurs de temps et pouvaient impacter la fiabilité de l'information. Par conséquent, la rationalisation a consisté à conserver le nombre d'informations pertinentes en opérant une « hygiène continue » des reporting pour éviter de stratifier l'information financière.

► **Les évolutions du métier comptable influencent-elles vos attentes lors du choix de candidats pour de nouveaux recrutements dans votre service ?**

Oui, en effet. Par exemple, cette année, afin de faire face aux nombreux départs des sites de province, la direction comptable a décidé de recruter une personne par site de production.

Le profil recherché est plutôt le suivant : des candidats jeunes, issus de la « génération digitale » qui soient capables d'aider à faire adopter les nouveaux outils et les nouvelles pratiques, essentiels pour les nouvelles méthodes de travail. En outre, les candidats sélectionnés devront, en plus d'être habiles avec les outils modernes, détenir des capacités pour communiquer et pour s'adapter aux changements précités des métiers transactionnels. Nous souhaitons privilégier des candidats présentant des capacités très fortes à évoluer plutôt qu'un niveau de diplôme car, pour nous, l'adaptabilité constitue un enjeu essentiel.

► **L'adaptation aux évolutions du métier comptable passe-t-elle, selon vous, par le développement en interne de formations des équipes comptables ?**

Bien entendu, d'ailleurs en matière d'adaptation aux innovations technologiques qui touchent nos métiers, Orange a mis en place au niveau du groupe un programme de « certificat digital » qui permet à chacun dans le groupe de mieux appréhender les enjeux du digital. En outre, une « école des comptables » en interne a été montée pour faire progresser ceux-ci sur le plan technique mais surtout sur le plan comportemental. Il s'agit de plus de 10 000 heures de formation par an, illustrant que cet autre sujet de la formation est au cœur de nos préoccupations. Enfin, un projet à destination de notre CSP qui rencontre une baisse de ses effectifs a été développé : « la comptable attitude » qui est un projet culturel et un moyen de communiquer aux salariés les attentes de la direction, notamment en matière d'ouverture et de proactivité, l'ensemble participant à un élan culturel conforme à la « révolution digitale ».

► **Quel est votre rôle dans la mise en œuvre du changement ?**

Mon premier rôle est d'expliquer pourquoi et comment il faut changer et quels sont les enjeux du groupe à l'origine de certaines décisions comme la pression économique forte qui a conduit à envisager des départs sans remplacement. Mon second levier d'action a été d'associer très fortement les managers à la mise en place du changement. En effet, avec les 60 principaux cadres, il a été défini un certain nombre de plans d'action, de pistes d'améliorations afin de s'organiser suite aux nombreux départs. Enfin, se rapprocher du terrain pour comprendre comment les équipes travaillent et leur accorder une écoute attentive a permis de faire certains constats et d'entamer des améliorations dans les processus.