

Cahier  
n° 21

**l'Académie**  
SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIÈRES

## LE COMPTABLE DE 2020

TRANSFORMATION DU MÉTIER  
EVOLUTION DE LA FILIÈRE  
ET DES COMPÉTENCES

Conclusions du groupe de travail  
de l'Institut du Benchmarking,  
département de l'Académie



INSTITUT DU  
BENCHMARKING

sage

# EDITO EDITO EDITO

L'évolution du métier comptable suscite de nombreuses interrogations, tant la modernisation des entreprises s'est accompagnée d'une automatisation des activités à forte intensité transactionnelle, dont la comptabilité fait partie, pour réaliser des gains de productivité.

Force est de constater que les méthodes et les outils ont évolué en profondeur sous l'effet des ERP et des solutions de dématérialisation. Il est évident que le comptable fournisseurs saisissant des factures dans les années 90 n'a plus rien à voir avec ce même comptable qui pilote aujourd'hui un processus EDI. La traduction des événements de gestion en comptabilité s'appréhende très en amont dans les processus métiers eux-mêmes. Le comptable doit disposer d'un don d'ubiquité, et ainsi irriguer les maillons clés de l'entreprise d'une culture comptable.

Pourtant, les projets d'automatisation ont très largement sous-estimé l'impact sur le métier comptable, ce dernier poursuivant son chemin sans disposer d'une vision prospective de transformation du métier et d'évolution des compétences.

L'ensemble des praticiens ont ainsi constaté une modification en profondeur du métier, souvent en la subissant, rarement en l'anticipant ou en l'accompagnant.

Il en résulte d'ailleurs une image du comptable parfois assez ambiguë à deux visages. Celui qu'il aimerait avoir : un professionnel de haut niveau, acteur du changement, véritable conseil du dirigeant, capable

de manager des équipes, de créer de la valeur, qui a déjà produit bien des efforts. Et celui que ses clients internes ont encore trop souvent de lui : un bon technicien, devant produire, à bas coûts, des comptes tout en maintenant un niveau de qualité élevé et dont la communication est à parfaire.

Face à ce dilemme et pour éclairer le praticien sur les changements inévitables auxquels la fonction comptable doit faire face, quelques grandes entreprises françaises ont accepté de partager les orientations et solutions qu'elles ont retenues ou qu'elles envisagent. Dotées de Centres de services partagés, ces grandes entreprises nous apportent un éclairage singulier sur la nécessaire transformation de la filière comptable pour accompagner une spécialisation croissante des postes de travail autour des métiers liés à la production et à l'expertise.

Ces orientations, recueillies à l'occasion de réunions de travail organisées par l'Institut du Benchmarking, département de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, traduisent clairement l'émergence d'une pluralité de métiers comptables en entreprise autour de compétences techniques de plus en plus spécialisées au sein de chacun des processus comptables clés, par exemple en matière de comptabilité fournisseurs : EDI/scanning, relation fournisseurs...

La spécialisation et l'évolution du métier comptable qui l'accompagne ne sont pourtant pas représentatives de l'ensemble de la population comptable en entreprise. Certaines entreprises ayant opté pour des modèles

d'organisation décentralisés sont dotés de comptables au plus près du terrain. Le comptable unique existe toujours, y compris dans le monde des PME évidemment.

Ces modèles d'organisation (CSP et décentralisés) ne s'opposent pas. Certes les objectifs et les résultats attendus sont spécifiques à chaque modèle. Pour autant, l'ensemble des praticiens de la comptabilité convergent autour des mêmes solutions pour accompagner au mieux la transformation du métier en réponses aux attentes de clients de plus en plus exigeants : déploiement de la culture comptable en dehors de la comptabilité, valorisation des métiers de production et d'expertise, évolution des compétences, fidélisation des compétences, attractivité de la filière...

C'est pourquoi ce cahier, qui s'appuie sur les expériences de plusieurs entreprises, doit être perçu avant tout comme un creuset pouvant apporter la prise de recul nécessaire à l'évolution du métier comptable en entreprise permettant à chacun d'y trouver des idées innovantes pour son entreprise.



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



**David Leclercq,**  
*Vice-Président,  
Institut du Benchmarking*

# EDITO SAGE EDITO

L'attendu courant des Directions Générales vis-à-vis de leurs comptables consiste à assurer la production des comptes avec fiabilité et rapidité. Le contrôle de gestion est, pour sa part, chargé de l'analyse de l'activité et du support au business.

Avec l'évolution actuelle rapide des systèmes d'information, l'automatisation devient prégnante, grâce notamment aux flux comptables dématérialisés. On peut donc légitimement penser que les attentes de la part des clients internes de l'entreprise vont changer. Le mot d'ordre des dirigeants, vis-à-vis de leur comptables, pourrait devenir la création de valeur puisque ceux-ci auront plus de temps à consacrer à l'analyse des données. Le comptable pourrait alors devenir un comptable 2.0 et empiéter sur le domaine du contrôle de gestion. L'autre demande serait sans doute de diminuer les coûts liés à la fonction comptable, tout en maintenant la qualité des comptabilités.

Le challenge et l'adaptabilité que cela va impliquer pour nos comptables sont importants. Comment faire pour parvenir à satisfaire ces deux attentes, en préservant nos collaborateurs ?

Chez Sage, à la Direction Financière, nous avons commencé à travailler sur ces enjeux de demain. Nous avons entrepris un travail de fond sur nos métiers en nous interrogeant sur l'utilité de certaines tâches et de leurs contrôles, afin de gagner du temps et faire grandir nos collaborateurs. Nous avons fait de la contrainte de devoir documenter nos processus financiers et administratifs une opportunité de mise en

avant de tous les bénéfices que nous pouvions tirer, en optimisant ces processus. Nous investissons beaucoup dans la communication interne, au sein de notre Direction, afin de proposer des offres de service lisibles pour la meilleure satisfaction de nos clients internes et ainsi valoriser nos collaborateurs. Par ailleurs, nous associons énormément la DRH pour nous aider dans la conduite du changement que cela induit.

Ces initiatives ne sont que des exemples mais qui pourraient permettre d'anticiper les changements majeurs de demain dans les métiers de la comptabilité.



**Marie-Pierre Bernard,**  
*Directeur de la comptabilité et  
de la consolidation, Sage en France*

# SOMMAIRE

## 1. QUELS ENJEUX POUR LA FONCTION COMPTABLE D'ICI 2020 ?

## 2. VERS UNE NOUVELLE RUPTURE OU UN SIMPLE CONTINUUM DE LA TRANSFORMATION ?

- 2.1 A LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU PARADIGME
- 2.2 L'HOMME ORCHESTRE, C'EST FINI. LA COMPLEXITE CONTRAINT A LA SPECIALISATION ET A LA PLURIDISCIPLINARITE

## 3. LA CREATION DE VALEUR AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

- 3.1 LE PROCESSUS DE CREATION DE VALEUR
- 3.2 RENFORCER LA VISION GLOBALE DU PROCESSUS A TOUS LES NIVEAUX
- 3.3 MANAGER PAR L'OBLIGATION DE RESULTATS AUTOUR D'UNE VISION PARTAGEE
- 3.4 DEVELOPPER LA POLYVALENCE A TOUS LES NIVEAUX MALGRE LA SPECIALISATION
- 3.5 REFLECHIR A UN DEPLOIEMENT DES COMPETENCES COMPTABLES EN DEHORS DES ORGANISATIONS COMPTABLES
- 3.6 DEVELOPPER LA CULTURE DU PROCESSUS

## 4. ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

- 4.1 VALORISER LES NOUVEAUX METIERS COMPLEMENTAIRES D'EXPERTISE ET DE PRODUCTION
- 4.2 STRUCTURER UNE CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES ACTUELLES ET FUTURES
- 4.3 PROPOSER UNE VARIETE DE CARRIERES AU SEIN MEME DE LA FILIERE COMPTABLE
- 4.4 FIDELISER LES COMPETENCES PAR DES ACTIONS EMBLEMATIQUES
- 4.5 ORGANISER DES PARCOURS DE FORMATION INDIVIDUELS
- 4.6 S'OUVRIR VERS « L'AMONT » PAR LA COMMUNICATION
- 4.7 MIEUX SE FAIRE CONNAITRE POUR ETRE RECONNU
- 4.8 RENDRE ATTRACTIVE LA FILIERE COMPTABLE POUR ATTIRER DE JEUNES TALENTS



# 1

## QUELS ENJEUX POUR LA FONCTION COMPTABLE D'ICI 2020 ?

**50% des clients du Directeur Comptable le voit comme un chef d'orchestre créateur de valeur, alors que 50 % en attendent avant tout sa capacité à traiter « du volume », en se comportant comme un véritable expert du transactionnel à bas coûts !**

Le Directeur Comptable aurait-il alors 2 visages ? Celui qu'on veut lui donner mais qu'il se donne aussi trop souvent : un bon technicien, dont la mission principale est de produire des comptes pour « pas cher » tout en maintenant le niveau de qualité.

Ou celui qu'il aimerait tant avoir : véritable conseil du dirigeant, capable de manager des équipes, de communiquer avec ses clients, de créer de la valeur.

Le premier visage ne fera-t-il pas du comptable en 2020 un homme ou une femme spécialiste du transactionnel à bas coûts, mais aussi peut-être un professionnel qui regrette de ne pas s'épanouir complètement dans son travail ?

Le second visage, qui paraît évidemment bien plus attractif et valorisant pour la communauté comptable, n'est-il pas aussi plus complexe à approcher ?

La reprise de quelques verbatim issues de l'enquête réalisée par l'Institut du Benchmarking auprès de quelques clients de la Fonction comptable, principalement des

Directeurs Généraux, Directeurs Financiers et Contrôleurs de gestion, éclaire ce dilemme. (1)

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

Verbatim

« 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 une meilleure communication et management et une 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 que 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 ».

« Si la qualité, l'adaptabilité et la rapidité sont au rendez vous... ».

- 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 du directeur 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 ».

« Quel est le ROI sur une augmentation du coût de la fonction comptable ? Si cela permet de développer une offre commerciale, d'améliorer mon cash... OK ».

« 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 ».

« Chef d'orchestre créateur de valeur ou expert du transactionnel à bas coûts ? » : une perception sans doute trop binaire mais qui illustre bien l'ambiguïté concernant l'image du comptable en entreprise, et appelle de nombreux questionnements :

- Pourquoi ce décalage de perception ? Ces perceptions doivent-elles d'ailleurs être opposées ?
- La fonction comptable doit-elle (et peut-elle) mieux s'organiser pour répondre à ses clients toujours plus exigeants en matière de coût, qualité, délai, tout en faisant preuve davantage d'anticipation, de créativité, d'adaptabilité, de communication ?
- La fonction comptable est-elle au maximum de ce qu'elle peut apporter ?
- Quelles sont les solutions possibles pour concilier ces deux perceptions et préparer la fonction comptable de 2020 ?
- Quels sont les freins auxquels la fonction

comptable devra faire face ? Comment peut-elle les lever ?

Une réflexion cruciale alors que les discussions sur le métier comptable se poursuivent depuis 10 ans sans véritablement traiter de la filière comptable dans son ensemble, en particulier sur le plan de l'évolution des compétences, et que les modèles d'organisation comptable sont trop souvent imposés à la fonction comptable au regard du modèle d'entreprise, ce qui a largement favorisé le développement des CSP.

Pour tenter d'éclairer le débat, un groupe de travail a été conduit par l'Institut du Benchmarking impliquant des professionnels en entreprise confrontés à ces évolutions et qui ont bien voulu partager cette réflexion, avec le soutien technique et méthodologique de David Leclercq, Président Enodia et Vice-Président de l'Institut du Benchmarking, et de Alain Gauterie, Associé Enodia.

Ce groupe de professionnels a partagé pratiques et réflexions pour dégager un certain nombre de recommandations susceptibles de guider la communauté comptable dans les prochaines années.

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

# 2 VERS UNE NOUVELLE RUPTURE OU UN SIMPLE CONTINUUM DE LA TRANSFORMATION ?

## 2.1 *A la recherche d'un nouveau paradigme*

**Petit retour dans le passé. La comptabilité en entreprise a connu déjà bien des transformations depuis 20 ans, les efforts consentis sont nombreux que ce soit sur un plan organisationnel, dans les méthodes de travail ou encore à travers les Systèmes d'Information, réduisant déjà sensiblement les coûts de la fonction.**

D'ailleurs, beaucoup de comptables pensaient avoir fait le plus difficile, aussi bien dans les grandes entreprises que dans les PME dès lors qu'elles dépendent d'un groupe exigeant un reporting comptable, ayant ainsi le sentiment d'avoir vécu la révolution de leur fonction.

D'une certaine manière, c'est d'ailleurs exact, tant les changements de ces cinq dernières années ont été spectaculaires et rapides : réduction drastique des délais de clôture, mise en œuvre de systèmes de contrôle interne très encadrants, production de comptes en IFRS, rationalisation des effectifs ayant pris pour certaines organisations la forme de CSP, la dématérialisation ... sans

oublier le développement des ERP qui a eu pour conséquence, ne l'oublions pas, d'éloigner le comptable de production de son cœur de métier (l'enregistrement des faits économiques étant pris en charge automatiquement par le Système d'Information) altérant ainsi au moins en apparence sa compétence technique. Il s'agit d'un véritable effet de bord du déploiement des ERP dont l'ampleur a sans doute été largement sous évaluée dans le cadre des projets.

En réalité, ces grandes évolutions ont contraint le comptable à porté un regard nouveau sur son métier, une introspection à 360°, qui a mis en lumière combien le métier évoluait en profondeur mais aussi combien la comptabilité est aussi un vrai métier d'analyses et de réflexions, certains avaient fini par en douter principalement en raison du niveau élevé d'automatisation et de technicité.

Pour autant, et même si elle a acquis une image d'expertise vis-à-vis de l'extérieur, la fonction reste trop souvent opaque vis-à-vis des dirigeants. Ceux-ci se sont dotés d'équipes de contrôleurs financiers ou de contrôleurs de gestion pour les aider dans la compréhension des données réelles et de leur projection, ces professionnels s'appuyant sur une connaissance « business » et une dimension de communication en adéquation avec les besoins des dirigeants.

Sans revenir davantage sur ce débat ancien quant aux rôles respectifs de la comptabilité et du contrôle de gestion, la vision consistant à faire du comptable un producteur d'informations et du contrôleur de gestion un analyste

d'informations, a pour conséquence une perte de valeur pour l'entreprise et pour la fonction comptable, une démotivation du personnel de laquelle résulte un manque de performance et de qualité. D'ailleurs, cette dichotomie ne se retrouve pas dans les pays anglo saxons.

L'enquête de satisfaction de l'Institut du Benchmarking ne remet pas en cause la compétence technique du personnel de la fonction mais met en évidence un souhait de disposer d'une fonction moins coûteuse et à plus forte valeur ajoutée. Ainsi, et malgré les efforts consentis, en particulier la mise en place de CSP pour certaines organisations, certaines « filières comptables » ont encore en leur sein des populations importantes de comptables en « production », de l'ordre de deux tiers à trois quarts de l'effectif global dans certains groupes. Cette situation s'explique souvent par des contraintes géographiques, le redéploiement étant plus compliqué sur des bassins d'emplois peu denses où les fonctions tertiaires s'appauvrissent.

Le Directeur Comptable doit donc être force de proposition et redonner à son métier « ses lettres de noblesse ». Il doit pour cela trouver des solutions innovantes pour l'ensemble de la population comptable, pas seulement les experts / managers disposant des compétences et niveaux de formation ad-hoc, mais aussi pour l'ensemble de la population en charge de la production comptable, dont l'évolution est bien plus complexe et qui doit également comprendre l'ambition de sa filière d'origine, au risque de s'en éloigner encore davantage.

Ce n'est pas un nouveau grand chantier mais plutôt la poursuite des transformations engagées depuis 20 ans pour appréhender pleinement les conséquences des projets d'automatisation, en particulier des ERP, sur le métier comptable. Un continuum de transformation qui est en marche pour l'ensemble de la filière comptable et qui se poursuivra sans aucun doute bien au-delà de 2020.

## 2.1 *L'homme orchestre, c'est fini.* *La complexité contraint à la spécialisation et à la pluridisciplinarité*

Les évolutions de ces dernières années exigent de la part du comptable des postures et des compétences parfois très opposées, l'obligeant trop à un « grand écart » impossible à tenir.

- Il doit être rigoureux (respect des procédures, des délais) tout en étant innovant (simplification des schémas comptables).
- Il doit être expert (en normes par exemple) tout en restant généraliste (comprendre l'intégralité du processus et de ses enjeux).
- Il doit être technicien mais aussi manager alors que cette responsabilité ne peut s'exercer qu'au détriment du temps nécessaire à l'expertise.
- Il doit être très précis dans la récurrence (respect strict des instructions, formalisation des points de contrôle interne) mais disposer de réelles qualités d'anticipation pour l'explication de ses comptes ou pour la décision des options de clôture
- Il doit être ferme vis-à-vis de ses interlocuteurs sur la qualité des informations requises mais aussi savoir négocier sur les grands enjeux d'évolution (optique « gagnant gagnant » avec ses partenaires) et disposer d'une véritable culture du résultat.

Une telle complexité ne permet plus l'omniscience d'un Directeur 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.... Il est illusoire de chercher en un seul individu l'ensemble de ses composantes et

qualités souvent contradictoires. Il convient au contraire de construire une fonction comptable multi facettes constituée d'une chaîne d'individus complémentaires pour répondre aux besoins des dirigeants.

L'enjeu pour le Directeur Comptable de 2020 est de mettre en place une filière comptable dotée de compétences pluridisciplinaires en mesure d'optimiser ses processus transactionnels et réduire leurs coûts tel un « directeur d'usine », tout en développant les compétences managériales et de communication qui feront de lui un véritable « chef d'orchestre », et non plus un « homme-orchestre ».

Cette pluridisciplinarité répond à la nécessité de développer des métiers très différents, pour certains nouveaux, qui tous appartiennent à la filière comptable, même s'ils n'ont rien à voir avec le comptable des années 80 voire 90 : quelle relation entre le comptable fournisseur des années 80 et celui qui anime en 2012 un processus de dématérialisation de facture ou est en charge du contrôle des facturées intégrées en LAD ?



# 3 La création de valeur au cœur de la transformation

## 2.1

### *Le processus de création de valeur*

Le modèle d'organisation d'une entreprise reflète avant tout sa culture et sa stratégie, faisant ainsi SENS dans un contexte donné ce qui explique la pluralité des modèles observés en réponse à des enjeux business.

Il dépasse largement la question du choix d'une organisation comptable dont l'optimisation de la valeur reste de la responsabilité de la fonction comptable, quand bien même les processus sont par essence transverses à l'organisation et requièrent une approche globale qui dépasse la fonction comptable stricto sensu.

C'est pourquoi la démarche de création de valeur doit constamment éclairer le comptable dans ses choix, tant pour un modèle d'organisation imposé

que pour un espace d'expression plus large. Cela ne s'improvise pas, il faut une démarche structurée et rigoureuse.

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

Il existe également des approches bien plus structurées sur un plan méthodologique, certains groupes pratiquent des démarches de type SIX SIGMA, LEAN MANAGEMENT,..... Pour davantage de précisions sur le LEAN MANAGEMENT, le lecteur pourra utilement parcourir les conclusions du groupe de travail sur l'optimisation du processus comptabilité fournisseurs, mené conjointement par l'APDC Nord et l'Institut du Benchmarking.

Au-delà du référentiel, l'essentiel est de se poser les bonnes questions par une analyse critique de chacune des tâches de chaque processus. Le groupe de travail a retenu 4 questions incontournables :

- Quelle est la valeur ajoutée pour l'entreprise ?
- Cette tâche est-elle bien positionnée dans l'entreprise ?
- Peut-on optimiser le processus ?
- Quel niveau de compétence requis pour effectuer cette tâche ?

Le questionnement sur le niveau de compétence associé à une tâche donnée est essentiel pour assurer une répartition plus performante des tâches entre les acteurs, permettant ainsi de faire face à la taylorisation du travail. Nous y reviendrons un peu plus loin.

Les apports de la création de valeur pour organiser la transformation sont considérables. Le groupe a souhaité en souligner 5 :

- Le renforcement de la vision globale du processus à tous les niveaux
- Le développement de la culture du résultat autour d'une vision partagée
- Le développement de la polyvalence à tous les niveaux malgré la spécialisation
- Le déploiement possible des compétences comptables en dehors des organisations comptables
- Le développement de la culture du processus

## 3.2 Renforcer la vision globale du processus à tous les niveaux

Lors de la mise en œuvre ou lors des réorganisations de la fonction comptable, l'approche processus étant souvent retenue, les rôles et responsabilités des acteurs comptables ressortent de ces réflexions comme clairement établis en liaison avec les fonctions amont et aval. Ainsi, les responsables et leurs collaborateurs directs ont une vision générale plutôt satisfaisante. En revanche, il n'est pas exagéré de prétendre qu'il n'en est souvent pas de même à tous

les niveaux de l'organigramme. En effet, cette approche n'est pas toujours clairement déclinée opérationnellement. Les comptables opérationnels sont souvent réduits à des rôles d'exécutants qui effectuent une série de tâches dans le respect des procédures mais sans avoir une vision de l'objectif global. Ce manque de visibilité ne leur permet ni un recul nécessaire, ni une approche critique sur leur travail. Les échanges entre opérationnels ne sont pas si fréquents ou bien s'ils ont lieu, ils sont tenus à un niveau hiérarchique décisionnaire. L'initiative de l'échange n'est souvent pas du ressort du comptable opérationnel qui dispose pourtant des leviers pour améliorer la qualité et la productivité. Aussi, souvent par dépit, certains comptables opérationnels réitèrent des tâches sans valeur ajoutée (traitement d'anomalies) alors qu'un échange structuré avec les bons interlocuteurs permettant d'exprimer la difficulté aboutirait naturellement à une solution concrète. De même avec l'aval, les opérationnels se posent rarement la question de savoir si ce qu'ils produisent répond aux attentes de leurs clients internes.

L'action au cœur même de toute démarche de création de valeur est d'inciter chaque opérationnel à identifier une ou plusieurs améliorations potentielles, à les discuter avec son amont pour trouver une solution. Dans une phase parallèle, la rencontre avec les clients internes permet de mesurer le niveau de satisfaction. Pour amorcer ce type d'échanges, il est intéressant de réunir quelques représentants opérationnels du processus comptable avec leurs homologues amont puis aval, et de faire décrire à chaque groupe les rôles et responsabilités de la fonction



amont ou aval. Ceci permet de mesurer le niveau de maîtrise de son activité par les amont/ aval et de mesurer sa propre compréhension des rôles et responsabilités de ses homologues. Des écarts très importants sont en général mis en évidence. Ces écarts existent moins lorsque l'on réunit des managers. Ceci démontre bien que l'échange au niveau opérationnel n'est pas naturel, qu'il n'est d'ailleurs peut-être pas facilité voire parfois en opposition avec les contraintes immédiates de productivité. Mais à l'issue de ces rencontres, les progrès sont impressionnants car les échanges sont amorcés et les personnels motivés. En fonction de l'importance du turnover, des actions globales de communication doivent être renouvelées pour amorcer le processus d'échanges au quotidien. Des expériences de type « vis ma vie » bien que plus complexes à mettre en œuvre sont également très fructueuses.

### 3.3 Manager par l'obligation de résultats autour d'une vision partagée

La comptabilité par essence dépend de beaucoup d'acteurs qui génèrent des événements qu'elle doit enregistrer. Or elle n'est pas toujours associée en amont que ce soit dans le cadre d'opérations juridiques, de montages financiers ou bien de la gestion de projets.

Ainsi les comptables évoquent souvent les difficultés qu'ils rencontrent dans la production ou l'analyse d'informations du fait d'une captation difficile d'événements ou bien du fait du traitement d'opérations récurrentes qui

transitent dans la comptabilité via des SI amont et qui doivent être retraitées pour répondre aux exigences comptables.

Ces difficultés sont souvent liées à une insuffisance de communication de la part des comptables. Certains comptables se plaignent de ne pas avoir été associés au développement d'une application. Encore eût-il fallu que l'opérationnel en charge de ce projet ait conscience des besoins de la comptabilité. Il est possible que des contraintes exogènes à la fonction comptable aient justifié de tels choix mais trop souvent, le comptable s'avoue vaincu au lieu de s'imposer dans des groupes de travail bien en amont.

Pour créer de la valeur, il faut que la fonction comptable s'intègre dans une obligation de résultat quant à la qualité et à l'exhaustivité de l'information donnée et, organise pour cela avec l'amont un partage des responsabilités clair et accepté.

C'est pourquoi, le comptable doit s'affirmer davantage en amont pour impliquer ses partenaires dans le dispositif de production des comptes. L'angle du contrôle interne est de ce point de vue intéressant. Pour pouvoir garantir la bonne exécution des points de contrôle clé (par exemple ceux qui portent sur l'exhaustivité des charges à payer ou sur la correcte imputation des immobilisations), la sollicitation des amonts est indispensable et permet aux comptables d'exprimer ses exigences pour garantir la fiabilité des comptes. Cette action est une vision dynamique de la comptabilité. Bien que pratiquée dans certains cas, cette approche tout comme la précédente est loin d'être généralisée et gagnerait à l'être.

### 3.4 Développer la polyvalence à tous les niveaux malgré la spécialisation

Force est de constater que la tendance la plus fréquemment observée est bien une spécialisation des postes, qui naît de la complexité des sujets comptables et/ou des volumes en jeu. Elle implique souvent un appauvrissement du contenu du poste et constitue un frein à l'attractivité de la fonction comptable, le comptable opérationnel privilégiant de ce fait un poste plus complet même si moins technique de type contrôleur de gestion d'une petite unité. Certaines entreprises ont d'ailleurs clairement fait le choix de la non spécialisation pour des raisons stratégiques qui dépassent les seuls enjeux économiques que représente la réduction des coûts.

Quel que soit le modèle d'organisation retenu qui bien souvent dicte le niveau de spécialisation, toutes les entreprises s'accordent pour considérer que la satisfaction du travail, le bien être de chacun, le foisonnement et la pérennité des compétences constituent un enjeu fort qui justifient une organisation évolutive et sécurisée. La polyvalence (capacité à prendre en charge plusieurs activités avec une efficacité égale) et la poly compétence (capacité à intégrer dans l'exercice de ses activités d'autres aspects: autocontrôle, maintenance, etc.) constituent 2 leviers essentiels en réponse à cet objectif.

Le comptable des immobilisations, par exemple, s'il veut être performant doit comprendre la comptabilité dans les deux référentiels

(normes françaises, normes IFRS) ainsi que les retraitements fiscaux. D'un point de vue système d'information, il ne suffit pas qu'il maîtrise l'application de la comptabilité des immobilisations mais il faut qu'il comprenne les systèmes d'information amont telle que la comptabilité des achats, la gestion de projets mais aussi l'aval le centralisateur comptable, sa déclinaison dans les états financiers (liasse de consolidation) ainsi que les restitutions à destination des contrôleurs de gestion. L'analyse des données doit porter tant sur le réel que sur le budget (c'est lui en général qui produit le plan d'amortissement prévisionnel). Il doit s'assurer lors de la mise en service régulière des immobilisations, que des charges n'ont pas été immobilisées, animer les opérationnels pour qu'ils procèdent à l'analyse des immobilisations qui contribuera à la mise en service, gérer les inventaires et la cohérence avec les bases techniques (fichier des terrains, des immeubles, des voitures...). Il doit maîtriser le plan stratégique dont les flux doivent permettre de couvrir la valeur des actifs.

Certes un seul comptable immobilisation n'aura pas intégralement cette compétence. Mais il est de la responsabilité du management d'encourager cette approche pluridisciplinaire. Si seule une poignée d'individus maîtrise l'intégralité, il ne peut y avoir création de valeur. La richesse de la matière doit être absolument perçue de tous. Elle permet également pour ses acteurs une évolution plus cohérente au sein d'un seul et même processus, ouvre des horizons vers d'autres processus comptables car lorsque la méthode est acquise elle peut

être dupliquée ; elle offre également dans le cas du comptable immobilisations des perspectives de carrière plus proches du cœur de métier de l'entreprise ou bien sur des aspects de stratégie d'investissements.

### 3.5 Réfléchir à un déploiement de la culture comptable et des compétences requises, en dehors des organisations comptables

La compétence comptable n'est peut-être pas l'apanage de la seule fonction comptable. Déployer en effet des compétences bien en amont permettrait de résoudre quelques unes des difficultés énoncées auparavant.

Pour bien fonctionner, un processus comptable a besoin en effet d'informations fiables en provenance des amonts. Positionner des compétences comptables dans les services amont présente l'avantage de disposer d'une double compétence, à savoir la composante comptable d'une part et la composante métier (de type fonction achats, maîtrise d'ouvrage de projets, administration des ventes, RH...). La comptabilité est plus proche du terrain. Ainsi l'information amont est mieux traitée, les sujets opérationnels avec impact comptable sont pris en considération de suite, l'information comptable a du sens (analyse enrichie de données opérationnelles) et les collaborateurs retrouvent un champ d'actions plus large.

La fonction comptable (au sein des directions financières) pourrait ainsi se limiter à des comptables de synthèse, des consolideurs, des experts normes et des correspondants métiers ou processus. Les compétences comptables étant plus éclatées, un processus d'animation, de formation est nécessaire pour les conserver à bon niveau.

Cette cible crée inévitablement de la valeur. Les fonctions de l'entreprise disposant presque toutes de compétences comptables sont plus sensibilisées à la matière, l'intègrent dans leur organisation ; la comptabilité devient un axe auquel est attaché une obligation de résultat.

Notons que cette direction est bien dans le sens d'une histoire récente. Il n'a échappé à personne que les ERP ont eu pour conséquence un déport de certains traitements comptables vers les métiers opérationnels amont. Cette réalité dégage du temps pour les contrôles et l'analyse, le comptable devant veiller à ce que la qualité comptable soit maintenue, ce qui renforce leur relation avec les directions opérationnelles. Un contexte technologique qui favorise naturellement une collaboration amont / aval sur le processus.

Prenons l'exemple du processus comptabilité fournisseurs, particulièrement transactionnel, dont l'automatisation par les ERP, GED et autres systèmes de work flow en ont dématérialisé l'essentiel. Or, les comptabilités fournisseurs des organisations traitant de grands volumes ou ayant fait le choix d'un modèle en CSP peuvent se trouver confronter à un risque de sous activité des ressources si les ETP ne peuvent pas être adaptées au regard du niveau de productivité apporté par l'automatisation. La sous activité possible de ces ETP sur le processus pose question, l'analyse de

la valeur pourra entraîner leur repositionnement hors du processus, par exemple davantage en amont sur des tâches à valeur ajoutée. La nouvelle affectation de ces ETP sur le processus n'en modifiera pas le niveau de compétence, bien au contraire puisqu'il positionnera les compétences, en l'occurrence comptable, au meilleur endroit (principe de subsidiarité).

En pratique, ce repositionnement complète également le levier constitué par les départs en retraite qui peut ne pas suffire.

Attention, les réponses apportées différeront sensiblement selon le modèle d'organisation. Pour une organisation centralisée (CSP ou non, en tout cas 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.

A contrario, pour des organisations de plus petites tailles avec moins de volumes et moins de spécialisation, et/ou portant un modèle d'organisation décentralisée avec de nombreuses filiales, la solution sera davantage de regagner des tâches sur l'amont ne serait-ce que pour préserver 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 sûr en matière de comptabilité fournisseurs. Mais attention, il s'agit d'une modification substantielle qui doit être accompagnée car elle pourra signifier que des tâches dites « comptables » ne seront plus traitées dans le périmètre de la fonction comptable mais au sein d'autres services opérationnels, tout en appartenant à la filière

comptable. Il s'agit là d'une acceptation de la filière comptable très différentes des modèles d'organisation habituellement qui pose bien des questions, auxquelles une réponse anticipée et organisée doit être apportée au risque de créer une forte incompréhension tant côté comptabilité qu'opérationnel.

### 3.6 Développer la culture du processus

Les analyses de valeur reposent toujours sur une approche processus, ce qui d'ailleurs est tout à fait en phase avec les projets d'automatisation comptable, qui ont surtout développé la transversalité des processus, dépassant les raisonnements en silo, et imposant une vision d'un bout à l'autre du processus pour identifier les tâches créatrices de valeur, les coûts induits, les compétences associées. Cette analyse sacralise pleinement l'importance du processus, qui constitue l'élément le plus stable d'une organisation.

Cette approche transversale constitue bien un changement de culture pour bien des entreprises, les réallocations de tâches entre les fonctions qui peuvent en résulter peuvent donner un nouveau souffle à la fonction comptable, fondées sur des solutions sensiblement différentes selon les modèles d'organisation en place.

La nomination d'un process owner constitue également une solution éprouvée pour s'affranchir des questions de silo et réfléchir sur l'optimisation du processus dans l'intérêt de l'organisation. A défaut, il appartiendra au comptable, s'il est à l'origine de la démarche, de convaincre du bien fondé de la démarche et des propositions qui en résultent.

# 4 Accompagner le changement

Pour faciliter ce continuum de la transformation, les participants au groupe de travail ont retenu un certain nombre de pistes susceptibles d'accompagner les acteurs opérationnels de ce changement, à savoir la population comptable elle-même.

## 4.1 Valoriser les nouveaux métiers complémentaires d'expertise et de production

La reprise de quelques verbatim de l'enquête de l'Institut du Benchmarking montre bien l'évolution du métier comptable vu par ses clients :

« Il faut absolument renforcer la compétence des équipes pour assurer une fiabilité et une confiance des informations et analyses élaborées. Il faut obtenir de la sérénité mais aussi de la réactivité dans la gestion financière pour que les directions générales puissent prendre sereinement les bonnes décisions. »

« L'automatisation des systèmes doit permettre une rationalisation forte de la profession qui doit évoluer vers une fonction de conseil et d'aide au management. »

La filière comptable de 2020 regroupe bien un ensemble de métiers spécialisés, chacun emportant des spécificités fortes, l'ensemble recouvrant une réalité terrain riche et plurielle, souvent regroupée autour des métiers de l'expertise et de la production (qui comprend l'amont et l'aval de la comptabilité, de l'enregistrement des faits économiques à l'établissement des états financiers).

- L'animation, la fluidification et l'optimisation des processus de production (achats, immobilisations, frais de personnel, stocks, clôture sociale...).

Plusieurs compétences clés sont identifiées :

- La production : au-delà de l'usine du transactionnel, c'est aussi une expertise opérationnelle à tous les niveaux de l'organisation avec des enjeux très forts, qui dépassent largement la seule question des coûts.
- L'optimisation et la maîtrise du contenu (ex. TVA dans les contrats, CET sur les immobilisations, IS...) pour garantir à minima l'absence de valeur soustraite (notion de coût évité).
- La communication « avec l'amont » : appui-conseil et assistance auprès des métiers
- Le contrôle qualité : contrôle des enregistrements...
- La production et la présentation des états financiers, qui exigent une expertise de plus en plus pointue : synthèse des comptes sociaux et consolidés, présentation des reporting comptables et financiers.

A noter que le management de la production du transactionnel requiert des compétences proches du « patron d'usine »... Pour autant, le groupe de travail a considéré qu'un comptable ouvert vers la production a le profil le plus adapté pour manager cette activité.

- Doctrine, veille, animation de réseaux,

Là aussi, plusieurs compétences clés sont identifiées :

- L'expertise : des spécialités toujours plus exigeantes, qui devront également s'intéresser au terrain pour être proches des complexités de la production.
- AMOA SI, instruction et animation de projets
- Contrôle Interne : identification des risques comptables et financiers liés aux processus de production comptable, évaluation des enjeux et proposition des plans d'actions correctives, veille sur les évolutions réglementaires...

Il ne s'agit en aucun cas de découper la fonction comptable en métiers plus ou moins valorisés mais au contraire de bien les identifier pour en comprendre les spécificités et positionner en conséquence au mieux les compétences disponibles ou requises.

## 4.2 Structurer une cartographie des compétences actuelles et futures

L'évolution du métier comptable pose clairement la question des compétences existantes mais également et surtout futures en fonction d'une cible métier, qui constitue une vision prospective de ce que sera le métier à horizon 3/5 ans sur un plan organisationnel, processus et système.

La définition de cette cible métier est essentielle pour assurer une évolution des compétences au regard des choix organisationnels et des projets d'automation planifiés (dématérialisation, work flow...).

Cette cible métier est propre à chaque entreprise. On imagine bien que les compétences comptables pour un groupe ayant fait le choix d'un modèle d'organisation de type CSP avec des équipes spécialisées par processus, sont très différentes de celles requises pour un groupe ayant opté pour un modèle d'organisation décentralisée doté d'unités comptables de petites tailles au plus près du terrain.

La notion même de compétence mérite d'être précisée tant elle recouvre plusieurs facettes familières à la filière RH mais pas toujours très bien appréhendées par les filières métier (comptable en l'occurrence). C'est pourquoi, le groupe de travail a souhaité tout d'abord définir le concept même de compétence.

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

Le groupe de travail distingue à titre d'exemple 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, qui évaluent les modes de comportements des salariés en situation de travail,
- 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, ...

Certaines compétences jugées complémentaires peuvent être regroupées.

Le lecteur comprend bien que l'établissement d'une cartographie des compétences constitue un outil de professionnalisation, de management et de gestion des RH tout à fait intéressant pour faire évoluer les compétences d'une filière en comparant une situation de départ avec la cible métier attendue. Elle constitue ainsi un outil privilégié pour :

- assurer un recensement complet des compétences actuelles mais aussi de l'ambition de chacun (attachement réel au métier comptable, volonté d'évoluer...),

- faciliter la détermination des compétences cibles au regard du métier comptable projeté à 3/5 ans,
- construire un véritable programme de gestion des compétences au sein de l'entreprise,
- apprécier la performance des salariés,
- construire le référentiel des compétences,
- développer les talents au sein de l'entreprise par la formation action,
- définir les principes de rémunération,
- reconnaître les compétences.

En pratique, la cartographie des compétences « existantes » doit permettre une classification des populations comptables en fonction de leur poste, leur évolutivité, leur formation initiale... Il faut pour cela recenser toutes les activités comptables réalisées dans l'entreprise et y associer les compétences actuelles.

La cartographie des compétences « cible » doit quant à elle incarner l'évolution des métiers comptables de chaque organisation en structurant un véritable socle de compétences pour demain. Si les entreprises les plus avancées ont ainsi bâti de véritables référentiels de compétences pour la filière comptable, chaque entreprise doit définir son propre découpage. Pour l'y aider, le groupe de travail propose à titre d'exemple un découpage possible autour des 7 métiers suivants :

- Production comprenant les processus amont,
- Production des états de synthèse / consolidation / analyse,
- Expertise doctrine,
- Expertise Système d'information,
- Expertise processus métier,
- Expertise contrôle interne qualité,
- Pilotage / management des ressources.

### 4.3 Proposer une variété de carrières au sein même de la filière comptable

La gestion de carrière constitue également une réponse adaptée aux enjeux précités : satisfaction du travail, le bien être de chacun, le foisonnement et la pérennité des compétences. Il est sur ce point recommandé par le groupe de travail de valoriser les nouveaux métiers au sein de la filière comptable par une variété de carrières possibles, adaptées aux spécificités et capacités de chacun.

La notion de carrière peut surprendre. Il s'agit en pratique d'organiser des parcours individualisés permettant de couvrir les principaux champs de compétences pour atteindre les postes de haut management.

Cette structuration facilite l'évolution des collaborateurs au sein de la fonction comptable ; elle constitue également une vitrine tout à fait intéressante pour attirer de jeunes talents issus d'autres filières. Pour cela, il sera opportun de valoriser au mieux les métiers dits d'appel, tout en isolant le mieux possible les métiers dits en décroissance (vers lesquels aucune « publicité » ne sera faite).

Cette notion de parcours au sein de la filière comptable doit également être attractive et claire, et prévoir des passerelles vers des filières voisines (contrôle de gestion, trésorerie, recouvrement, gestion de la paie...).

### 4.4 Fidéliser les compétences par des actions emblématiques

« Conserver » les compétences au sein de la filière pose la question de la fidélisation et de la motivation des collaborateurs. L'un des leviers proposé par le groupe de travail est de développer des actions visibles et valorisantes pour la filière. Sans que cela soit exhaustif, la mise en œuvre des actions suivantes est de nature à motiver et fidéliser de jeunes talents :

- Favoriser les mobilités fonctionnelles, géographiques, corporate / filiale. Une telle mobilité doit s'inscrire globalement au sein de la Direction Financière pour pleinement incarner l'importance de la filière comptable. Le parcours du financier comprend alors un « passage » au sein de la filière comptable, ce qui bien évidemment constitue une source d'enrichissement réciproque.
- Développer les pratiques de benchmark par exemple en suscitant les rencontres entre comptables de plusieurs entreprises. Les lieux d'échange ne manquent pas, les professionnels privilégient ceux assurant un échange direct entre les entreprises désireuses d'échanger leurs pratiques.
- Mobiliser autour de projets d'équipes ou plus largement en s'appuyant sur une démarche qualité. A ce titre, les approches de type LEAN MANAGEMENT sont particulièrement adaptées pour impliquer les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation. Elles apportent un cadre de travail participatif, basé sur la responsabilisation de chacun dans la recherche de gains de productivité.
- Veiller à une équité de traitement (rémunérations, évolutions) du personnel de la fonction par rapport

aux autres fonctions finance et tertiaire. Là encore, la posture du comptable pour positionner et décrire son activité doit être travaillée pour éviter des classifications non représentatives du niveau de technicité comptable et de qualités associées (certains comptables éprouvent parfois quelques difficultés pour décrire de façon valorisante leur travail), notamment dans le cadre des approches RH transverses de type HAY.

- Individualiser l'accompagnement des collaborateurs. L'implication des RH est à ce titre essentiel, certains groupes ont fait le choix de développer des compétences RH au sein de la filière comptable. Le groupe de travail recommande un fonctionnement en binôme RH / comptabilité pour pleinement porter les attentes de chacun tout en tenant compte des contraintes d'évolution et ainsi proposer à chacun un véritable projet professionnel.

- Essaimer en dirigeant les talents vers d'autres fonctions. Chercher à préserver les compétences est essentielle, mais accepter que certains talents rejoignent d'autres directions est aussi valorisant pour la fonction comptable. Il ne s'agit là aucunement d'un échec mais au contraire de réussites sur lesquelles il est important de communiquer, et qui peuvent au contraire laisser espérer des retours valorisants pour l'image de la fonction comptable.

## 4.5 *Organiser des parcours de formation individuels*

Les actions de formation s'articulent avec le programme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Un parcours de formation individualisé doit être mis en place pour chaque population. Il peut prendre différentes formes qui dépasse largement l'acceptation classique de la formation. Sans être exhaustif, le groupe de travail préconise les actions suivantes : journées d'actualité, stages internes et externes, e-learning, formations professionnelles, immersion dans une unité, coaching interne ou externe ou encore l'accompagnement par un professionnel (tutorat, transfert de compétences).

Concernant les formations professionnelles, quelques grandes entreprises nouent des partenariats avec des écoles pour proposer des formations diplômantes tout en apportant un savoir-faire opérationnel et adapté aux besoins de l'entreprise, ce qui est très difficile dans le cadre des formations classiques. A ce titre, le groupe de travail insiste sur la nécessité pour les filières classiques de formation comptable de développer davantage la culture de la performance autour d'une vision partagée.

Certaines entreprises privilégient des formations internes calées sur les processus et outils de l'entreprise, loin des formations « catalogues ». Ces formations seront de préférence dispensées en plusieurs modules pour favoriser la mise en œuvre des connaissances acquises (Appropriation / Action).

## 4.6 *S'ouvrir vers « l'amont » par la communication*

La transversalité des processus comptables, que les ERP ont largement renforcés, s'est accompagnée d'un positionnement très en amont de la traduction comptable des faits économiques. La qualité comptable est pleinement liée à la qualité des processus opérationnels qui concourent à la génération des traitements comptables.

Le déploiement et le contrôle de la correcte application des règles comptables ne s'exercent plus seulement au sein de la fonction comptable, mais aussi et de plus en plus au sein des services amont fournisseurs d'information (voir supra sur ce point le déploiement des compétences comptables en dehors des organisations comptables).

La communication vers l'amont est devenue un enjeu stratégique pour la qualité comptable. Plusieurs pistes de travail sont proposées par le groupe de travail :

- Assurer la diffusion d'un journal interne vers les services contributeurs et clients,
- S'intégrer dans les instances de décision, de gestion des compétences,
- Susciter les invitations en comité de direction des autres fonctions pour présenter, proposer des actions,
- Participer davantage au processus de communication financière (visibilité)

Un effort particulier doit être porté sur la pédagogie pour porter les messages clés vers l'opérationnel quand bien même les problématiques sont techniques.

De la même façon, le développement du rôle de conseil auprès des opérationnels renforce l'image de la fonction comptable, perçue alors davantage comme un partenaire porteur de solutions, et pas seulement comme un acteur exprimant des attendus.

## 4.7 Mieux se faire connaître pour être reconnu

La technicité du comptable n'est plus à démontrer. Pour autant, des progrès restent à faire pour faire connaître ses compétences, sa valeur ajoutée et les mettre à disposition de l'entreprise pour être pleinement reconnus.

Là encore un certain nombre de pistes sont proposées par le groupe de travail :

- Développer la contractualisation en interne sur la base d'indicateurs partagés (actions « gagnant – gagnant »),
- Valoriser les réussites de la fonction (gains fiscaux, réduction intérêts moratoires...),
- Développer la culture de la performance et communiquer sur ces aspects.

## 4.8 Rendre attractive la filière comptable pour attirer de jeunes talents

L'attractivité de la filière comptable est un enjeu fort tant l'accroissement du niveau de compétence requis impose d'attirer de jeunes disposant de niveaux de formation et des qualités sensiblement supérieures à celles encore largement constatées dans les services comptables des entreprises.

Seul un dispositif structuré est de nature à attirer de jeunes talents. Il pourra être articulé autour d'un certain nombre de moyens :

- Séminaire d'intégration,
- Livret d'accueil,
- Carrefour des métiers,
- Stages diversifiés avec des objectifs clairs,
- Témoignage de jeunes professionnels de la fonction comptable sur leur parcours,
- Parrainage par un professionnel expérimenté non hiérarchique à l'entrée de tout jeune comptable dans l'entreprise,
- Journées découverte aux professionnels des autres fonctions susceptibles de rejoindre la fonction comptable.

En soutien à ce dispositif, le témoignage du Directeur Financier ou de Directeurs d'autres fonctions sur les apports de la fonction comptable constitue un facteur clé de succès.



L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, présidée par William Nahum, est un réseau francophone et francophile constitué de plus de 65 000 membres dont 25 000 sont originaires de 25 pays. L'Académie rassemble les professionnels de la comptabilité, de l'audit, de la gestion et de la finance afin de faciliter leurs échanges, d'augmenter la réflexion doctrinale et pratique et de constituer un réseau de professionnels pluridisciplinaires et pluriculturels, exerçant leurs activités dans les entreprises, les universités, les professions libérales, le secteur public, ... Sa plate-forme de services est large : petits-déjeuners, conférences, groupes de travail, publications techniques, vidéos d'experts, newsletter, site Internet, blog dédié ...

Pour en savoir + :  
[www.lacademie.info](http://www.lacademie.info)



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](http://www.institutdubenchmarking.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. L'ambition d'Enodia : fournir aux décideurs un conseil sur mesure pour appréhender des problématiques toujours différentes et complexes (prise de recul, analyse et proposition avant toute mise en œuvre), capitaliser sur notre expérience des entreprises les plus performantes et privilégier un positionnement de proximité fondé sur une relation de confiance durable et la connaissance de nos limites.

Pour en savoir + :  
[www.enodia.fr](http://www.enodia.fr)

Copyright Juin 2012

Le présent document est une oeuvre 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'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières et de l'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'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières et l'Institut du Benchmarking, ou ses ayants droits, sont strictement interdites.



# Le comptable de 2020

## CONTACTS

Académie des Sciences et Techniques  
Comptables et Financières  
Institut du Benchmarking

19 rue Cognacq-Jay 75341 Paris Cedex 07  
Tél. +33 (0)1 44 15 60 00  
Fax +33 (0)1 44 15 90 05  
[www.lacademie.info](http://www.lacademie.info)  
[www.institutdubenchmarking.com](http://www.institutdubenchmarking.com)

William NAHUM  
Président Fondateur  
[wnahum@wanadoo.fr](mailto:wnahum@wanadoo.fr)

Nicole POWILEWICZ  
Directeur  
[npowilewicz@lacademie.info](mailto:npowilewicz@lacademie.info)

Marie-Claude PICARD  
Chargée de Mission  
[mcpicard@lacademie.info](mailto:mcpicard@lacademie.info)

David LECLERCQ  
Vice-Président  
Institut du Benchmarking  
06 71 68 57 15  
[institut-benchmarking@lacademie.info](mailto:institut-benchmarking@lacademie.info)