

**Olivier AVRIL**

Gérant Associé d'Acting-finances
oavril@acting-finances.com
 06 25 78 11 44

Les experts d'Acting-finances interviennent, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- ▶ Les jeunes entreprises qui cherchent à financer et piloter leur croissance
- ▶ Les filiales de Groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité
- ▶ Les PME & PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion / acquisition, croissance, ERP, transmission,...) ou qui rencontrent des difficultés

Acting
 Direction financière à temps partagé

35, rue Arthème Genteur
 92150 Suresnes
 01 42 04 30 11
 06 25 78 11 44

acting@acting-finances.com
www.acting-finances.com

SARL au capital de 30 000 Euros
 R.C.S Nanterre
 Siret 490 095 973 00015

Réussir le changement de son système comptable et financier ...

Un changement même partiel de son système d'information, c'est toujours une aventure et un investissement important. Il faut donc en retirer un maximum d'avantages...

Les logiciels comptables et financiers sont le maillon final d'une chaîne qui commence généralement par des logiciels métiers, commerciaux ou industriels. L'évolution de l'un d'entre eux ne peut donc se faire efficacement sans une vision d'ensemble du système d'information, dans son état actuel et futur.

Le changement du 'noyau comptable' doit être organisé comme un projet informatique classique en l'adaptant bien à la taille et au métier de l'entreprise.

A ce titre, il faut rappeler que dans beaucoup de PME, une évolution du système d'information est considérée comme un projet technique avant tout. C'est une erreur car l'évolution des systèmes informatisés, comptable ou autre, ne se ramène pas à l'acquisition d'un ensemble de matériels et logiciels. Il doit être l'occasion d'une modification en profondeur des processus de gestion de l'entreprise. Les causes d'échecs des projets informatiques, nombreuses, sont rarement techniques !

1. Les Motifs du changement. Objectifs.

La décision de mettre en place un nouveau logiciel comptable et financier peut avoir des origines multiples : obsolescence des solutions utilisées, développement de l'entreprise, fusion ou acquisition, création d'une nouvelle activité, volonté d'améliorer la productivité des processus, etc...

Au delà de l'objectif initial 'stratégique', il faut procéder à une analyse approfondie de tous les domaines où cet investissement peut avoir un impact et **fixer des objectifs** :

Réduire les délais d'encaissements clients, suivre la trésorerie et les positions en devises, obtenir des indicateurs pertinents, des situations comptables rapides et fiables, gérer les écarts budgétaires, réduire les coûts, gérer les stocks, optimiser le besoin en fonds de roulement, développer la gestion prévisionnelle, etc...

Ces objectifs auront un impact sur le choix du logiciel, son périmètre d'application, son paramétrage.

Dans beaucoup d'entreprises et en particulier dans les PME, **l'outil comptable et ses dérivés sont sous-utilisés**. Il en résulte que :

- ▶ La productivité du travail administratif pourrait être améliorée.
- ▶ Les informations pour piloter l'entreprise sont insuffisantes.

Deux exemples :

- **Les achats**. Beaucoup de sociétés, même de taille importante, ne prévoient pas un paramétrage suffisant de leurs enregistrements fournisseur, pour connaître la nature ou le secteur des achats. Lorsqu'il va falloir déclencher un plan d'économies ou réaliser un travail budgétaire précis, l'outil ne sera pas efficace.

- **Les 'feuilles de travail'** utilisées par chacun pour analyser les performances sont rarement issues directement de la production comptable par une 'extraction Excel'. Cela ferait pourtant gagner du temps, de la précision, de la cohérence.

2. Le contenu opérationnel du système comptabilité - gestion.

Bien préparer le changement du logiciel comptable, c'est avoir une vision précise de ses différentes utilisations dans l'entreprise.

① Le travail comptable de base

Pour les opérations classiques de saisie, les fonctionnalités développées par les logiciels les plus simples du marché sont impressionnantes. Il faut donc simplement vérifier qu'elles sont disponibles avant tout choix (paramétrage d'écritures standard, systèmes de lettrage des comptes, types possibles d'écritures, automatismes des dates et des libellés, etc..)

Le paramétrage des écritures comptables va être déterminant pour la bonne utilisation du logiciel à tous les niveaux, du comptable au Président. Qu'il s'agisse d'installer ou de rénover le 'découpage analytique' de l'entreprise, de mieux suivre l'activité commerciale par projets, etc...

Certaines fonctionnalités du logiciel ont également des conséquences sur l'efficacité du travail de base. Par exemple, une entreprise ayant une forte activité export ou import devra impérativement choisir un logiciel multi devises. Ce n'est pas toujours le cas...

② Les sous-produits des traitements comptables

L'utilisation plus ou moins complète des applications dérivées du logiciel comptable aura un impact direct sur la productivité administrative.

Quelques exemples :

▶ Les déclarations de TVA : Il suffit d'avoir vu le temps consacré dans certaines entreprises aux travaux d'établissement des déclarations mensuelles ou trimestrielles pour être convaincu de bien en préparer l'automatisation.

▶ Les rapprochements bancaires : Si le volume ou la complexité le justifie, une automatisation partielle ou totale découle naturellement des applications comptables et trésorerie.

▶ Les balances 'âgées' ou par échéance sont essentielles pour les actions de relance des tiers, pour les travaux de prévision de trésorerie. Elles sont souvent peu satisfaisantes car mal préparées.

▶ Le calcul de l'exposition au risque de change. Un paramétrage correct et une comptabilité multidevises fourniront des informations importantes... si cela est demandé puis incorporé au cahier des charges.

Parmi les autres 'sous-produits', il y a aussi : le suivi des provisions ou abonnement pour les clôtures, la gestion des comptes réciproques dans un Groupe, les courriers automatiques ou paramétrés, les documents permettant une gestion

du crédit client, etc....

❶ Les outils de pilotage.

C'est là que la sous-utilisation est la plus fréquente.

► Les documents de synthèses (bilan, compte de résultat, état des flux) qui existent dans les principaux logiciels du marché, même les plus simples, sont peu utilisés.

► Les possibilités d'indicateurs de gestion, de ratios de productivité, de statistiques, qui peuvent être obtenus à partir de la production comptable, ne sont souvent pas utilisées.

► Les possibilités d'accès immédiat par 'simple clic' au détail des informations de synthèse ('drill down'), ne sont pas toujours exigées.

► Les logiciels du marché ne répondent pas, en général, aux besoins de la gestion prévisionnelle. (Budget, prévisions, 'estimés',...). Sans doute par pression insuffisante du marché.

Il y a là une grande différence de performance avec les 'comparables' utilisés en Amérique du Nord. Le caractère 'anticipatif' de la gestion est moins prononcé en Europe et a fortiori dans les petites structures.

Des objectifs insuffisamment ambitieux lors du changement du logiciel comptable obligeront ensuite l'entreprise à faire des investissements séparés et coûteux pour construire le budget, émettre le reporting mensuel, gérer et prévoir la trésorerie, suivre les investissements, etc....

Pour tous les domaines que nous venons d'aborder, recueillir les besoins et remarques des collaborateurs concernés (contrôleur de gestion, trésorier, comptable fournisseur, crédit manager) est important. Il en résultera une meilleure adaptation de l'outil et une meilleure motivation du personnel, deux facteurs de productivité.

3. L'intégration à l'ensemble du système d'information.

La bonne intégration du système d'information est un point essentiel.

Elle a un triple but :

- Eviter les doubles saisies et simplifier les processus
- Obtenir la cohérence des résultats
- Faciliter le croisement des bases de données.

Un exemple 'classique' : La cohérence entre les chiffres d'affaires comptables et ceux des 'statistiques commerciales' : L'absence d'intégration entraînera fréquemment des résultats différents selon le lieu et l'interlocuteur. L'adoption de processus rigoureux, mais lourds, permettra d'en limiter les inconvénients.

La bonne solution en matière d'intégration des différents outils logiciels n'est pas toujours simple. Mais le cahier des charges fournira souvent une

solution à travers l'analyse des volumes d'informations croisées.

► **Un excès d'intégration** sera coûteux à mettre en oeuvre mais aussi à maintenir.

► **Une insuffisance d'intégration** entraînera un manque de productivité et de rapidité pour obtenir les informations.

4. Un système ouvert pour échanger et communiquer

Le logiciel comptable installé doit être capable d'échanger des fichiers ou de transmettre des données sur des formats courants. Quelques exemples :

► Une alternative à l'intégration peut être de fonctionner avec des échanges fréquents et rapides entre le logiciel comptable et les outils voisins (Paye, Immobilisations, Budget, Reporting, Consolidation, Trésorerie, ...)

Il en sera souvent de même avec les logiciels de gestion des achats et des stocks, commandes et facturations clients. L'inconvénient est que les mises à jour ne seront pas effectuées en temps réel. Dans le cas de la gestion du crédit client, ce pourra entraîner une gêne 'très quotidienne'.

► L'exportation de documents comptables, détails ou synthèses, vers des feuilles 'excel', est essentielle pour la productivité du contrôleur de gestion ou du dirigeant.

► Pour tous les cas d'organisation décentralisée ou de filiales éloignées, le fonctionnement sous protocole Internet avec des 'accès distants' est très important.

Il s'agit de solutions simples et pourtant insuffisamment utilisées. Ces accès distants pourront concerner des collaborateurs de l'entreprise (commerciaux, logisticiens, comptables) ou des prestataires externes (Experts comptables).

5. Comment choisir un logiciel.

L'abondance de l'offre et sa qualité ne facilite évidemment pas le choix !

❶ Le cahier des charges

L'analyse de l'organisation et des besoins va conduire à un cahier des charges qui permettra le choix de la solution et la sélection du logiciel. Intégrant les besoins de tous, et pas uniquement ceux liés à la finance, il devra être une 'référence' tout au long du projet.

❷ L'identification et le coût

Les fournisseurs sont identifiés par le client ou son conseil sur la base de leur connaissance du marché des éditeurs et/ou d'une recherche opérée sur les bases de données connues, le CXP étant la plus classique.

Le coût complet d'installation du logiciel est bien supérieur à son 'prix d'achat', environ le double. Les coûts récurrents ultérieurs (licence, maintenance, hot line,..) sont également à prendre en compte.

❸ La démonstration dans un site en fonctionnement.

La visite d'une entreprise ayant une activité proche et utilisant le logiciel, est très utile. C'est une démarche souvent négligée.

6. Le suivi du projet.

Comme pour tout projet informatique, quelques règles doivent être respectées :

C'est un projet d'entreprise et non l'oeuvre en circuit fermé de spécialistes. La présence et supervision des dirigeants sont importantes. Et les utilisateurs doivent être vraiment associés au projet.

► Le management du projet doit être clairement organisé : Notamment, les actions de planification, de relations avec les clients externes ou internes, de contrôle.

La répartition des différentes responsabilités (maîtrise d'oeuvre, maîtrise d'ouvrage,...) et la stabilité de l'équipe en charge du projet sont également importantes.

► Il faut éviter que les spécificités de l'entreprise (comptables ou managériales) ne se transforment en alibi pour éviter des rationalisations ou l'atteinte des objectifs.

7. Bilan et rentabilité du projet.

Le calcul du retour sur investissement d'un nouveau système d'information est très rarement fait. Pour quelles raisons ?

Soit par l'absence de bilan de départ et d'objectifs clairement établis.

Soit parce que le projet a finalement eu une durée et un coût très supérieur à ce qui était prévu... Les statistiques professionnelles indiquent que moins de 5% des projets informatiques sont achevés dans l'enveloppe budgétaire initialement définie en respectant le calendrier et les fonctions attendues.

Le tableau de bord du projet peut être construit en distinguant deux parties :

► Un compte d'exploitation classique valorisant les économies en personnel, en matériel, en informaticiens et consultants

► Un deuxième bilan qualitatif énumérant les lacunes ou risques liés à la situation actuelle qui doivent disparaître (sécurité, continuité du service, disponibilité de l'information,...)

9. D'autres aspects du projet.

Nous mentionnerons pour mémoire 3 autres aspects qu'il faut intégrer au projet :

► Les aspects 'sécurité' liés aux outils et processus mis en oeuvre.

► Les aspects juridiques et notamment les contrats passés avec les différents intervenants extérieurs

► Les contraintes associées aux contrôles fiscaux automatisés qui ont désormais un champ d'application très large.

Conclusion

Comme tout projet informatique, le changement d'un logiciel comptable et financier doit naviguer entre deux écueils : Celui de l'innovation 'à tout va' et celui de la simple reconduction du passé.

Une préparation insuffisante du projet, ce sera ultérieurement des délais et des coûts supplémentaires, notamment pour installer les fonctionnalités 'oubliées'.

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances. Nos experts peuvent vous aider à organiser et mettre en oeuvre le changement de vos logiciels comptables et financiers.