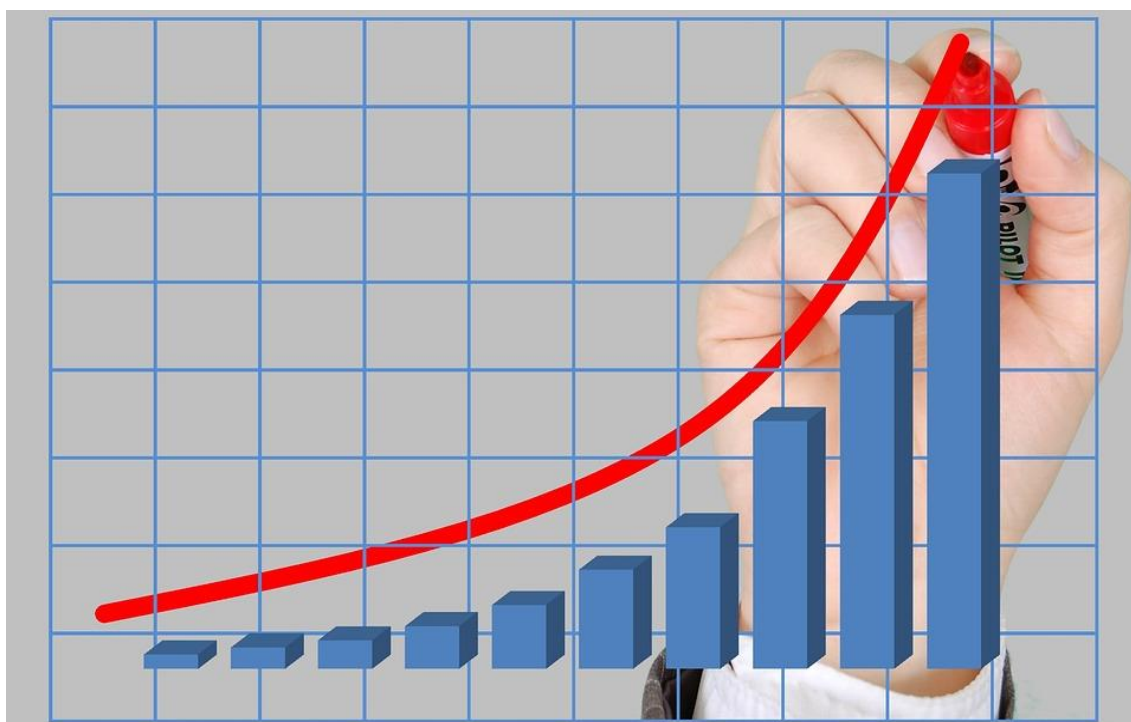


MEMOIRE D'INTELLIGENCE METHODOLOGIQUE DE FIN D'ETUDE

AMELIORATION DE LA RENTABILITE D'UN CABINET COMPTABLE :

Réduire les coûts liés à la facturation représente un gain important par rapport aux coûts globaux du cabinet



Réalisé par : Baye Modou GUEYE

Encadré par :

Tuteur professionnel : Monsieur MIGNON Thierry (expert-comptable et associé)

Tuteur académique : Monsieur DERATHE Arnaud (Enseignant-chercheur à l'UTC)

« Vous voulez progresser, pensez plus à la création de valeur que la rentabilité, vous voulez améliorer la rentabilité, pensez à la réorganisation »

source : auteur (Baye GUEYE)

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble **des associés** du **Cabinet BDS Associés** plus particulièrement **Madame VELLUT Virginie**, gérante de BDS Associés pour m'avoir accepté au sein du cabinet parce que sans leurs accords ce stage n'aura pas eu lieu.

J'adresse également mes sincères remerciements et à témoigner aussi toute ma reconnaissance à **Monsieur MIGNON THIERRY**, gérant, expert-comptable, commissaire aux comptes et également tuteur professionnelle de ce stage de fin d'étude, pour m'avoir accueilli, pour ses conseils, pour m'avoir permis d'effectuer ce stage dans de très bonnes conditions et sa disponibilité malgré son emploi du temps chargé.

Je remercie aussi tout le **personnel de BDS Associés**, qui ont été ouverts et accueillants, j'ai passé 5 mois très enrichissants et mention spéciale aux secrétaires pour leur sympathie et leurs disponibilités.

Enfin, mes chaleureux remerciements vont également à l'ensemble des **professeurs de l'UTC** pour la qualité de leurs enseignement et à **Monsieur Gilbert FARGES**, responsable du Master QPO pour ses prestigieux conseils depuis mon arrivé à l'UTC. Je remercie aussi Monsieur **Arnaud DERATHE** tuteur pédagogique de ce stage de sa disponibilité, ses conseils et du déplacement pour venir voir l'état d'avance de mon travail. Je ne saurais terminer mes remerciements sans remercier nos deux secrétaires de formations qui ont fait un travail remarquable.

INTERVIEW

Où as-tu fait ton stage ?

J'ai choisi d'effectuer mon projet de fin d'étude dans un cabinet d'audit, d'expertise comptable, de conseil et de gestion sociale BDS Associés qui se trouve en France situé dans les 5 villes (Troyes, Bar sur Seine, Sens, Auxerre et Paris).

Le siège du groupe de BDS Associés se trouve à Troyes (Saint Julien-Lès-Villas). C'est là-bas où j'étais basé.

Quelles étaient les attentes du cabinet qui vous accueilli ?

Le cabinet se développe et ses clients augmentent de plus en plus, donc mettre en place un système organisationnel innovant et augmenter sa qualité et performance est une étape très important pour augmenter sa rentabilité. Les attentes du cabinet sont: optimiser les processus de contractualisation (lettre de mission) et les processus de facturation interne afin d'augmenter la qualité de service du groupe (satisfaction client) qualité et améliorer la rentabilité. Ce stage est très important parce qu'il nécessite de l'autonomie et une capacité à écouter, analyser et proposer.

Pourquoi ce choix de stage ?

Nous savons tous que la qualité est transversale. Au-delà de la condition nécessaire à l'obtention de mon diplôme de Master (BAC+5) en Qualité et Performance des Organisations, j'ai été attiré par le métier de consultant en qualité et performance dans le domaine du secteur tertiaire.

Mon rêve est d'accompagner des organisations qu'importe le secteur à être performant dans tous les domaines plus particulièrement en qualité, performance et organisation. Actuellement, mon envie de travailler en tant que consultant qualité et performance ne cesse d'augmenter vu la mutation des entreprises dans le domaine technologique et aussi du management des processus métiers.

Donc gérer, analyser et piloter des processus avec des workflows est une étape indispensable pour les entreprises afin d'augmenter leur performance et la qualité de leur service. Et aussi en étant petit je rêvais de devenir médecin. Donc je peux continuer mon rêve de devenir médecin mais plutôt un médecin des entreprises. Pour moi, les consultants sont comme des médecins d'entreprises.

Qu'est-ce que ce stage vous a apporté ?

Ce stage a développé et montré en moi mes capacités à accompagner des organisations à augmenter leur rentabilité mais aussi à optimiser des processus.

Il m'a permis de comprendre le fonctionnement d'un cabinet en s'appuyant sur l'analyse des processus métiers. Il a aussi montré en moi des qualités de Manager Qualité et de Performance mais aussi en tant que consultant.

Et enfin mes qualités relationnels avec l'ensemble des services d'une entreprise.

En tant que dirigeant ou associé dans un cabinet, qu'est-ce que votre mémoire peut m'apporter ?

Mon mémoire parle de la rentabilité; et toutes les organisations recherchent à être performant. Donc la culture de la performance est l'affaire de toutes les organisations.

Ce mémoire peut aider les organisations plus particulièrement les cabinets comptable à plus comprendre comment les processus de contractualisation et de facturation pour augmenter la rentabilité.

Mais avant cela, ce mémoire peut aider aussi un lecteur lambda de répondre à ces questions : *Comment améliorer la rentabilité d'un cabinet? Comment optimiser la contractualisation et la facturation?*

Etes-vous satisfait de votre stage (projet de fin d'étude) ?

Je vous laisse découvrir le mémoire et après on en reparlera...

BONNE LECTURE !!!

SOMMAIRE

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
INTERVIEW	3
SOMMAIRE	5
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	6
ABREVIATIONS	7
GLOSSAIRE.....	8
RESUME	9
ABSTRACT	10
❖ Le métier d'expert-comptable en France.....	11
❖ Exemple d'un cabinet d'expertise comptable : BDS Associés.....	13
A) L'EXPERTISE COMPTABLE : UNE PROFESSION DE PLUS EN PLUS CONCURRENTIELLE	15
1) Une concurrence internationale.....	15
2) La fidélisation a un meilleur ROI que la prospection	16
3) La réduction des coûts à non-valeur ajouté.....	18
B) FIABILISER LA CONTRACTUALISATION	20
1) L'écoute et la contractualisation des étapes clés	20
2) Une bonne contractualisation augmente la satisfaction client	21
3) Les gains en termes de satisfaction client et de rentabilité pour le cabinet	23
4) Sécuriser le processus commercial à la signature de contrat	24
C) OPTIMISER LE PROCESSUS DE FACTURATION	26
1) La facturation une activité critique pour la rentabilité et la satisfaction	27
2) Réduire les coûts liés à la facturation.....	28
3) Une bonne contractualisation facilite la facturation	31
Ce que le stage m'a apporté	32
CONCLUSION	33
BIBLIOGRAPHIE	34

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1: La profession d'expert-comptable en quelques chiffres clés [5]	12
Figure 2: BDS associes site de troyes vue externe [6]	13
Figure 3: BDS associes site de saint julien-lès-villa vue interne [6]	13
Figure 4: Spécialités métiers où que Bds associes intervient [7].....	14
Figure 5: Quelques chiffres justifiant la concurrence du métier	15
Figure 6: Une étude montrant la représentation des clients satisfaits [9].....	16
Figure 7: Tableau comparant la prospection et la fidélisation.....	17
Figure 8: Cabinets avec des couts a non-valeur ajouté vs cabinet réduisant ses couts [source : auteur]	19
Figure 9: Les différentes étapes de l'écoute client [source : auteur].....	20
Figure 10: 5 enjeux majeurs de la gestion des documents contractuels.....	21
Figure 11: Diagramme des flux de travaux (workflows) de l'élaboration de la lettre de mission [source : auteur].....	24
Figure 12: Les étapes clés après optimisation des processus de contractualisation [source : auteur]	25
Figure 13: Exemple d'une cartographie des processus d'un cabinet comptable [source : auteur]	26
Figure 14: Pourcentage des cabinets qui n'ont pas optimiser leur facturation [14]	27
Figure 15: Exemple d'une méthode d'optimisation d'un processus [source : auteur].....	28
Figure 16: Cycle d'optimisation du processus de facturation [source : auteur]	29
Figure 17: Lien existant entre la contractualisation et la facturation [source : auteur]	31
Figure 18: Compétences techniques	32
Figure 19: Compétences relationnelles et personnelles	32

ABREVIATIONS

BDSA : « Buat-Didier-Souverain et Associés »

BPR : Business Process Re-engineering

CEC : Cabinet d'Expertise-Comptable

GED : Gestion Electronique des Documents

MIM : Mémoire d'Intelligence Méthodologique

PDCA : « Plan-Do-Check-Act »

PDS : Planification Dynamique Stratégique

QPO : Qualité et Performance des Organisations

QQOQCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi

ROI : Return on Investment (Retour sur investissement)

UTC : Université de Technologie de Compiègne

GLOSSAIRE

Client [1]

Personne qui reçoit d'une entreprise, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services

Collaborateurs [1]

Personne qui travaille avec quelqu'un d'autre dans une entreprise commune

Optimisation [1]

Vient du verbe optimiser, qui signifie : donner à quelque chose, à une machine, à une entreprise, etc., le rendement optimal en créant les conditions les plus favorables ou en en tirant le meilleur parti possible

Prospect [1]

Toute personne ou firme, client potentiel d'une entreprise selon

Processus [1]

Suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose

Rentabilité [1]

Caractère de ce qui est rentable (qui donne un profit, un bénéfice intéressant)

Workflow [2]

On appelle "WorkFlow" (traduisez littéralement "flux de travail") la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé *processus opérationnel*). Le terme de Workflow pourrait donc être traduit en français par *Gestion électronique des processus métier*

RESUME

Dans un monde en perpétuel mutation et la réglementation du métier d'expertise comptable, certaines organisations grandissent en taille et en complexité. Les clients et les prospects cherchent les meilleurs cabinets d'expertise-comptable, mettre en place un système organisationnel innovant reste l'une des meilleurs solutions pour survivre et être en conforme avec la réglementation. De ce fait les cabinets ont besoin d'améliorer la qualité de leurs services et performances avec la réingénierie des processus métiers en éliminant les erreurs et réduire les variations.

Avec la réingénierie des processus de contractualisation et de facturation, les gérants des cabinets d'expertises comptables peuvent améliorer les pratiques opérationnelles, respecter la réglementation, réduire les couts liés à ses deux processus mais aussi de garantir une politique qualité et d'amélioration de la rentabilité.

Ce mémoire de fin d'étude résumé le travail mené dans un cabinet d'expertise comptable pour l'élaboration de la cartographie des processus afin de repenser les processus de contractualisation et de facturation afin de les rendre plus efficace. Des analyses très poussées et des pistes d'améliorations ont également établie pour voir le lien qui existe entre la contractualisation et facturation.

Mots Clés: Rentabilité, Contractualisation, Facturation, Cabinet Comptable, Qualité, Amélioration, Processus

ABSTRACT

In a world that is constantly changing and regulating the accounting profession, some organizations are growing in size and complexity. Customers and prospects seek out the best firms and banks. Setting up an innovative organizational system remains one of the best solutions to survive and comply with regulations. As a result, firms and banks need to improve their quality and performance with business process re-engineering by eliminating errors and reducing variations.

With the contractual process and invoice process Re-engineering, managers of accounting firms can improve operational practices, gain an overview of their firms and also guarantee a policy of quality and profitability improvement.

This memory summarizes the work carried out in an accounting firm for the elaboration of the process mapping in order to rethink the contractualization and invoicing processes optimization to make them more efficient.

Keywords: Profitability, Contractual, Invoice, Accounting Firm, Quality, Improvement, Process

❖ Le métier d'expert-comptable en France

Histoire de la profession

Le métier d'expert-comptable a préexisté à l'organisation de la profession en ordre professionnel ; le métier de comptable, privé ou public, est en effet pratiqué depuis très longtemps. L'origine remonterait en Mésopotamie, plus de 2000 ans avant Jésus-Christ.

En 1494, l'italien du nom de Luca Pacioli publie son célèbre traité de comptabilité à partie double. C'est pour cela qu'on déduit que les premières techniques comptables proviennent en Italie.

La première organisation importante de comptables en France a été créée en 1881. Elle s'appelait Société de comptabilité de France. Elle distinguait trois niveaux de compétences au sein de la discipline comptable :

- la tenue de livres ;
- le comptable ;
- l'expert-comptable.

Elle regroupait en son sein l'ensemble des comptables salariés et libéraux. Ces informations évoqués démontrent que la profession de la comptabilité ne date pas d'aujourd'hui [3].

L'Ordre des experts comptables est une institution nationale qui a pour rôle d'assurer la représentation, la promotion, la défense et le développement de la profession d'expert-comptable, tant en France qu'à l'étranger. Il veille, par ailleurs, au respect de la déontologie professionnelle. Elle est composée de 69 membres dont 23 présidents de Conseils régionaux; et elle est représentée par le Conseil supérieur.

L'Ordre définit des normes et publie des recommandations, que les experts comptables doivent appliquer dans l'exercice de leurs fonctions. Il participe à l'élaboration et à la diffusion de la doctrine comptable nationale et internationale.

Outre ce rôle fédérateur, l'Ordre des experts comptables se veut également force de proposition vis-à-vis des pouvoirs publics. Sa proximité avec le monde de l'entreprise lui permet d'intervenir sur les questions visant à assurer une meilleure efficacité aux entreprises et de faire des propositions en la matière.

L'expert-comptable joue au quotidien un rôle majeur de conseiller auprès des chefs d'entreprise. [4]

❖ **Exemple d'un cabinet d'expertise comptable : BDS Associés**

Le cabinet BDS Associés est implanté dans l'Aube depuis 1960. L'expert-comptable Maurice BUAT a succédé son père, qui effectuait à l'origine la comptabilité des petits commerçants aubois et reprend sa clientèle à Troyes. La lettre B est le commencement du nom de famille BUAT. Il associe avec Michel DIDIER en 1963; d'où la lettre D.

En en 1981 Monsieur Francis SOUVERAIN, expert-comptable rejoint la société. Le cabinet d'expertise devient alors BDS. Depuis, le cabinet ne cesse de s'agrandir et l'expansion incessante du cabinet permet la venue de nouveaux associés. La dénomination sociale de la société devient alors BDSA (BUAT, DIDIER, SOUVERAIN et Associés). BDS Associés fait partie du groupe AUDECIA qui est un groupement de cabinets indépendants d'expertise comptable et de commissariat aux comptes.

BDS Associés est une équipe de six experts comptables associés, aux compétences complémentaires, dirigent le cabinet, assurent une direction collégiale et forment une équipe solidaire au service des clients. Le cabinet compte plus de 120 collaborateurs répartis en équipes dédiées dans leurs 5 bureaux de Troyes, Bar-sur-Seine, Auxerre, Sens et Paris.



FIGURE 2: BDS ASSOCIES SITE DE TROYES VUE EXTERNE [6]



FIGURE 3: BDS ASSOCIES SITE DE SAINT JULIEN-LES-VILLA VUE INTERNE [6]

Domaines d'expertises

BDS Associés a développé des spécialités métiers permettant d'être proches de ses clients. Ils privilégient une relation personnalisée avec chacun d'entre eux, grâce à un interlocuteur unique disponible qui le suit et se forme régulièrement pour être toujours au fait des évolutions impactant son activité et qui organise le recours à toutes les autres compétences internes ou externes [7].



FIGURE 4: SPECIALITES METIERS OU QUE BDS ASSOCIES INTERVIENT [7]

Le cabinet intervient dans plusieurs domaines :

- Le conseil de gestion et pilotage de l'activité
- L'expertise, l'audit et le conseil en comptabilité et fiscalité
- La création et reprise d'entreprise
- Le conseil et la gestion sociale
- La transmission
- La formation
- Le conseil patrimonial

A) L'EXPERTISE COMPTABLE : UNE PROFESSION DE PLUS EN PLUS CONCURRENTIELLE

1) Une concurrence internationale

L'environnement des métiers financiers, assurances et bancaires plus particulièrement des expertises comptables deviennent de plus en plus exigeant, réglementaire et complexe. Les cabinets d'expertise comptable évoluent dans un contexte difficile. D'après des recherches, de plusieurs études comme... se sont les facteurs conjoncturels et structurels qui ralentissent ce métier. Ces facteurs exigent aux cabinets de respecter des lois et règlements, de revoir leurs organisations et les missions proposées.

Les cabinets les plus sensibles à la concurrence sont les plus petites qui n'exercent que le métier comptable alors que les leaders dans ce domaine comme Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PwC autrement appelé le Big Four, exercent non seulement le métier comptable mais y ajoutent de l'audit, conseil etc...

Pour faire face à ce fléau et résister à la concurrence, beaucoup de petits cabinets adhérents à des réseaux. Ces réseaux mettent en place des ressources afin de proposer des offres attrayantes pour concurrencer ces Big four [8].

		EXPERT-COMPTABLE
NOMBRE D'ENTREPRISES D'EXPERTISE COMPTABLE	2015	20 000 ⁽¹⁾
CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR (en milliards d'euros)	2013	16,636 Md€ ⁽²⁾
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR EN VALEUR (indice ICA base 100 en 2005)	2015	115,3 ⁽³⁾
	2014	122,1
	2013	108,7
	2012	106,6
	2011	103,2
	2010	100,0

⁽¹⁾ Source : Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables.

⁽²⁾ Source : "Activités comptables" - INSEE, Esane.

⁽³⁾ Source : "Activités comptables" - INSEE, Bulletin statistique.

FIGURE 5: QUELQUES CHIFFRES JUSTIFIANT LA CONCURRENCE DU METIER

La concurrence commence à prendre de l'ampleur, donc les CEC sont obligés de baisser les prix et être plus proche des clients pour mieux les fidéliser.

2) La fidélisation a un meilleur ROI que la prospection

Avec l'arrivée de l'internet, des réseaux sociaux..., nous constatons que les clients qui pilotent. Un client peut faire un benchmarking et trouver des milliers de CEC avec des offres et services différents, donc la menace est cruciale pour les CEC car de nouveaux concurrents peuvent intervenir à tout moment.

Fidéliser ses clients est un travail long et difficile. Avant tout, il faut que les cabinets soient proches de leurs clients, c'est le cas des petits cabinets qui connaissent bien leurs clients. Ces cabinets ont une proximité avec leurs clients parce qu'ils viennent de la même ville, connaissances etc... Par contre les Big Four ont besoin beaucoup de temps pour la proximité en vue de leurs nombres de clients qui augmentent chaque année, parce qu'à la base ces cabinets sont nés dans d'autres pays mais viennent s'implanter en France.

La fidélisation des clients facilite le développement et la proposition de nouvelles missions et services.

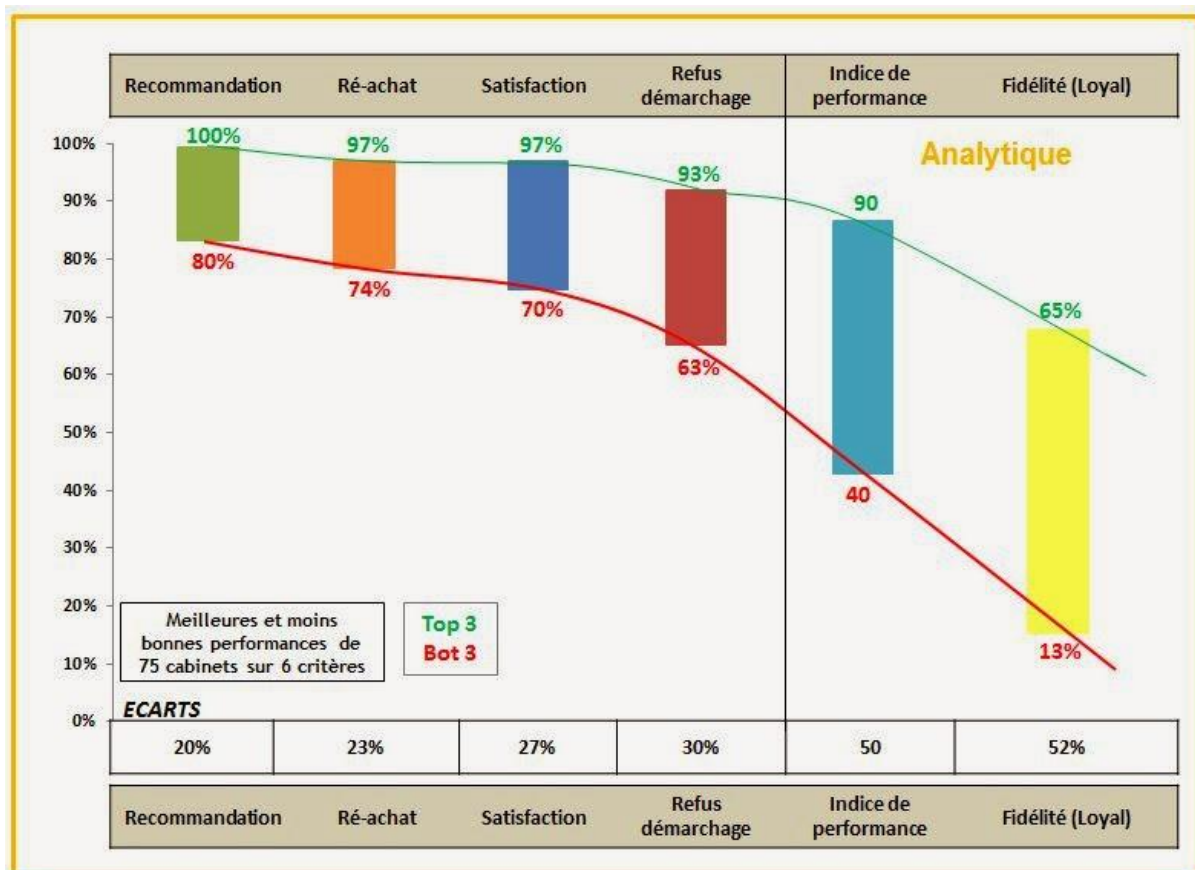


FIGURE 6: UNE ETUDE MONTRANT LA REPRESENTATION DES CLIENTS SATISFAITS [9]

Cette étude d'expert-comptable montre que 70% de clients satisfaits ne représentent que 13% de clients fidèles (Etude Expert Comptables). Donc au lieu d'aller prospector, le mieux est de fidéliser les clients qui sont déjà dans notre base de données.

« Amélioration de la rentabilité d'un cabinet d'expertise-comptable » par Baye M GUEYE

	PROSPECTION	FIDÉLISATION
Temps	supérieur à la fidélisation	inférieur à la prospection
Acceptation Missions	Tout peut arriver même à la dernière minute le client peut dire NON	Forte chance
Coûts	Elevé	Moyenne
Négociation	Difficile	Facile
Concurrence avec d'autres cabinets	OUI	NON

FIGURE 7: TABLEAU COMPARANT LA PROSPECTION ET LA FIDELISATION

3) La réduction des coûts à non-valeur ajouté

Face à la concurrence, il y'a beaucoup de cabinets qui arrivent à augmenter leurs chiffres d'affaire et embauchent plus de personnes mais n'arrivent pas à diminuer les coûts à non-valeur ajouté. La réduction des coûts est un enjeu de taille; beaucoup de CEC adopte cette technique pour plusieurs raisons:

- Dans le cas d'un ralentissement des activités du cabinet,
- L'augmentation de la croissance du cabinet

Pour faire face à la concurrence, les fonctions commerciales importantes peuvent être revues pour la réduction des coûts, l'utilisation inefficace des ressources. La méthode la plus utilisés pour réduire les couts à non-valeur ajoutés est le LEAN MANAGEMENT.

Ci-dessous les 7 (sept) catégories de gaspillages identifiés par le Lean :

- Erreur
- Surproduction
- Temps d'attente
- Transports
- Stocks excessifs
- Gestes inutiles
- Sur qualité



Le terme de Lean Management commence à connaitre son évolution dans le secteur tertiaire après son évolution dans le monde de production. Les CEC produits des informations (bulletin de paie, déclaration fiscale, rapport d'audit, tenue comptable etc...), donc appliquer le Lean aide à éliminer les coûts à non-valeur ajouté et aussi augmenter la rentabilité. Il faut juste noter que l'application du Lean dans le secteur industriel est par rapport tertiaire comme les CEC parce que les clients sont différents et la production des informations est différente par rapport à la production des pièces.

Grace au Lean Management, les collaborateurs du cabinet, les collaborateurs du cabinet peuvent maitriser le blocage du dossier en attente d'information du service juridique et du client (goulot d'étranglement), d'éviter les erreurs lors de la production de la lettre de mission et de la facturation du client. Ils peuvent aussi éviter la sur-qualité en diminuant l'investissement du temps pour le contrôle et consacré ce temps sur autres choses.

La réduction des coûts est un moyen pour aider les CEC à mieux préparer le ralentissement de la rentabilité et une culture du cabinet basant sur la recherche d'amélioration des processus.

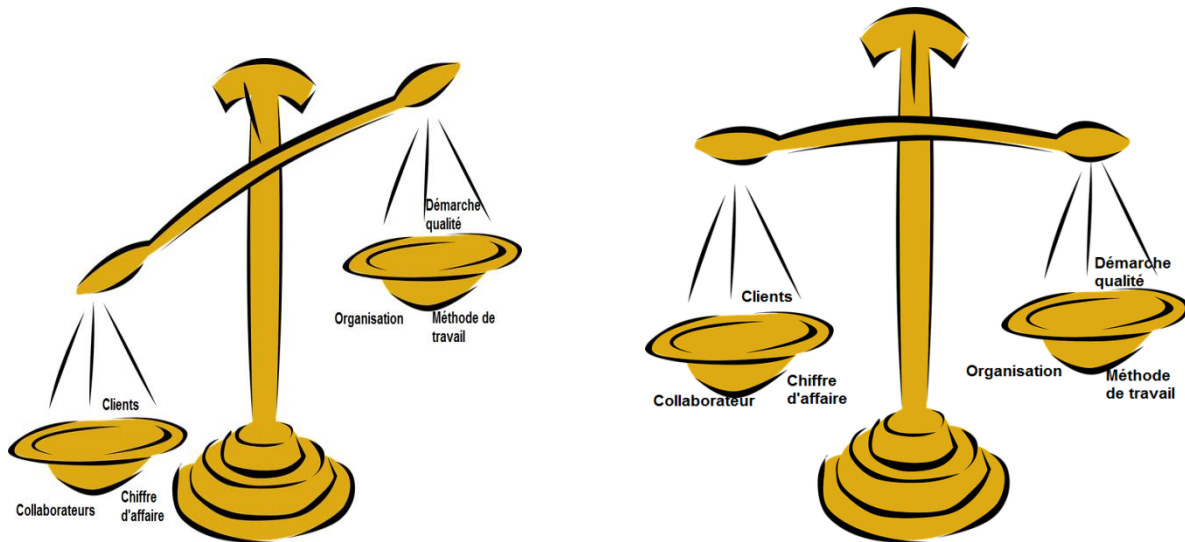


FIGURE 8: CABINETS AVEC DES COÛTS A NON-VALEUR AJOUTE VS CABINET REDUISANT SES COÛTS [SOURCE : AUTEUR]

La figure ci-dessus explique que les cabinets sont comme des ascenseurs, plus ils dépassent le nombre de personnes autorisées à y monter plus on court à des risques de dysfonctionnement. Autrement dit c'est comme un jeu d'équilibriste, plus ils enregistrent les coûts à non-valeur ajouté plus ils courent à des problèmes d'organisations. De ce fait, il faut que les cabinets reviennent leurs organisations en éliminant les coûts à non-valeur ajoutés pour gagner en efficacité, efficience et qualité perçue.

B) FIABILISER LA CONTRACTUALISATION

1) L'écoute et la contractualisation des étapes clés

Pour répondre aux besoins des clients il faut les écouter. L'écoute est une étape très importante du début à la fin du processus de contractualisation. Il permet de comprendre ce que les clients attendent de nous et comment faire pour répondre à leur demande et les offrir de bons services.

Dans les cabinets comptables, les clients n'achètent pas les services mais plutôt ils achètent des réponses apportés à leur problèmes (comptables, audit, formations, social, juridique...). Donc, pour satisfaire les clients, il faut savoir les écouter, prendre le temps d'écouter ce que les clients disent. Il faut aussi savoir analyser le ton de la voix, le tempérament et surtout comment ils se sentent afin de leur rappeler les services que proposent le cabinet.

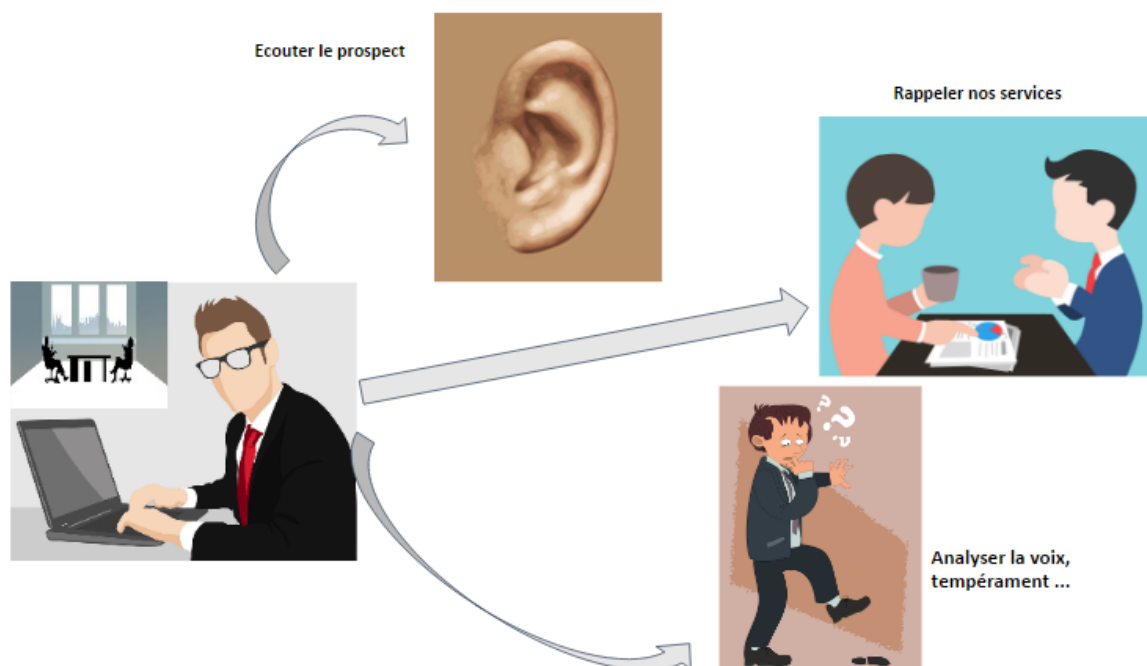


FIGURE 9: LES DIFFERENTES ETAPES DE L'ECOUTE CLIENT [SOURCE : AUTEUR]

L'écoute client est l'élément principal pour la sécurisation du processus commercial à la signature de la lettre de mission.

2) Une bonne contractualisation augmente la satisfaction client

Dans les CEC, la lettre de mission sert de contrat, elle lie le client et le cabinet. La lettre de mission de l'expert-comptable correspond au contrat qui formalise la collaboration entre l'entreprise et son cabinet d'expertise-comptable. [10]

C'est un document contractuel dont sa gestion à plusieurs enjeux dont on peut citer :

- Etre performant
- Simplifier les documents contractuels
- Digitaliser le processus associé au contrat
- Accélérer le processus de contractualisation
- Etre en conformité avec la réglementation

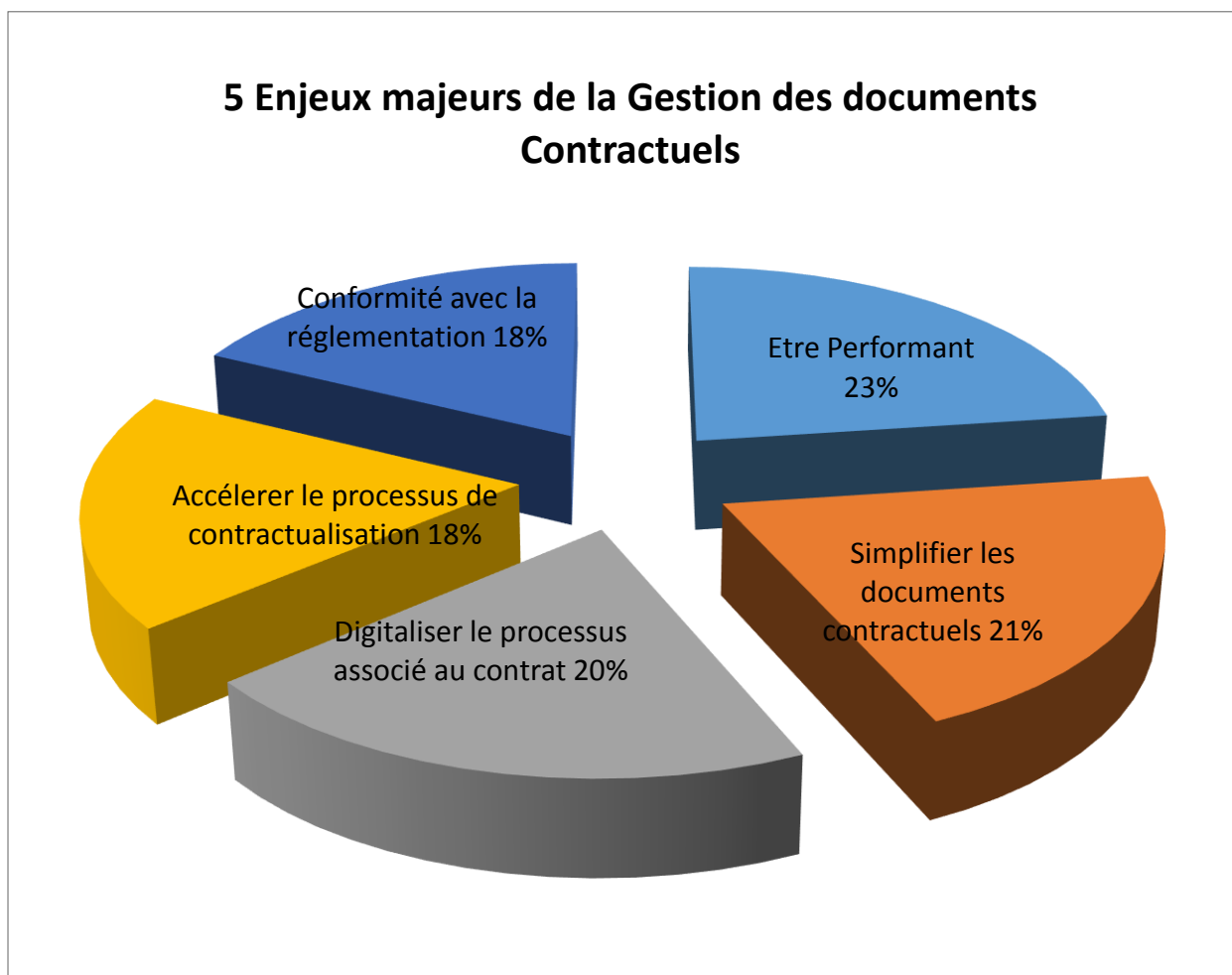


FIGURE 10: 5 ENJEUX MAJEURS DE LA GESTION DES DOCUMENTS CONTRACTUELS

Une lettre de mission correctement rédigée peut devenir un outil de gestion des risques avec le client. Elle peut être variée selon le niveau de service mais elle doit contenir au minimum ses informations : l'identification des parties prenantes, l'objet du contrat, les obligations et les responsabilités de chaque partie, la durée du contrat, ses modalités de renouvellement et de résiliation, les conditions financières de la mission, la description des travaux confiés à l'expert-comptable, l'identification du professionnel responsable de la mission, la référence aux normes professionnelles et au code de déontologie.

De ce fait, une lettre de contractualisation traite et anticipe les problèmes, éclaire les différents points, facilite la communication et aussi sert de relais entre le client et l'expert-comptable. Donc une bonne contractualisation des missions du cabinet est la base de la satisfaction des clients.

3) Les gains en termes de satisfaction client et de rentabilité pour le cabinet

Les cabinets sont présents pour répondre aux besoins des clients. De ce fait, plus les clients du cabinet augmentent plus le cabinet augmente sa rentabilité; mais l'augmentation des clients est un travail de long haleine et pas simples demande plusieurs éléments.

Les gains en termes de satisfaction clients sont nombreux:

- Développer la fidélité de la clientèle
- Connaître ses clients et une facilité à définir les attentes clients au début
- Un client content peut recommander le cabinet à ses proches, donc augmentation du nombre de clients

La qualité des services d'un cabinet fait partie des éléments qui amènent la satisfaction. La mise en place une démarche de la qualité des services en respectant les normes et les réglementations de l'Ordre des Experts-comptables ou aussi s'engager dans une démarche qualité tout en visant une certification ISO 9001 aide le CEC à sa politique de satisfaction client. La mise en place de cette démarche s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue (PDCA), en permettant d'orienter la politique qualité jusqu'à vérifier si les objectifs sont atteints. L'objectif de ses démarches aide à la sensibilisation du personnel et aussi à la participation de la politique qualité du cabinet [11]

Les entreprises qui ont des niveaux élevés de satisfactions génèrent des rentabilités plus importantes que les entreprises avec des niveaux inférieurs de satisfactions.

4) Sécuriser le processus commercial à la signature de contrat

Ce diagramme décrit les grandes étapes des processus de l'élaboration de la lettre de mission. Chaque grande étape comporte une description complète sous forme de processus. Le collaborateur ne peut pas fournir une mission tant que la lettre de mission n'a pas été signée. Elle est importante parce qu'elle représente le contrat; c'est ce qui lie le client et le cabinet.



FIGURE 11: DIAGRAMME DES FLUX DE TRAVAUX (WORKFLOWS) DE L'ELABORATION DE LA LETTRE DE MISSION [SOURCE : AUTEUR]

Les entretiens avec les responsables commerciaux de chaque service facilitent et aident à mieux comprendre le travail des collaborateurs, de leur écoute et de prendre en compte leurs propositions. Ceci a pour but de faire participer tout le personnel du projet et de prendre en compte des changements du nouveau processus.

De manière globale, les enseignements que l'on peut tirer est pour que le processus commercial soit sécurisé jusqu'à la signature de la lettre de mission, il devrait au moins respecter ses grandes étapes de l'élaboration de la lettre de mission. Chaque grande étape doit avoir une description complète de son processus plus un mode opératoire.

Les trois étapes nécessaires pour réaliser la lettre de mission d'un cabinet :

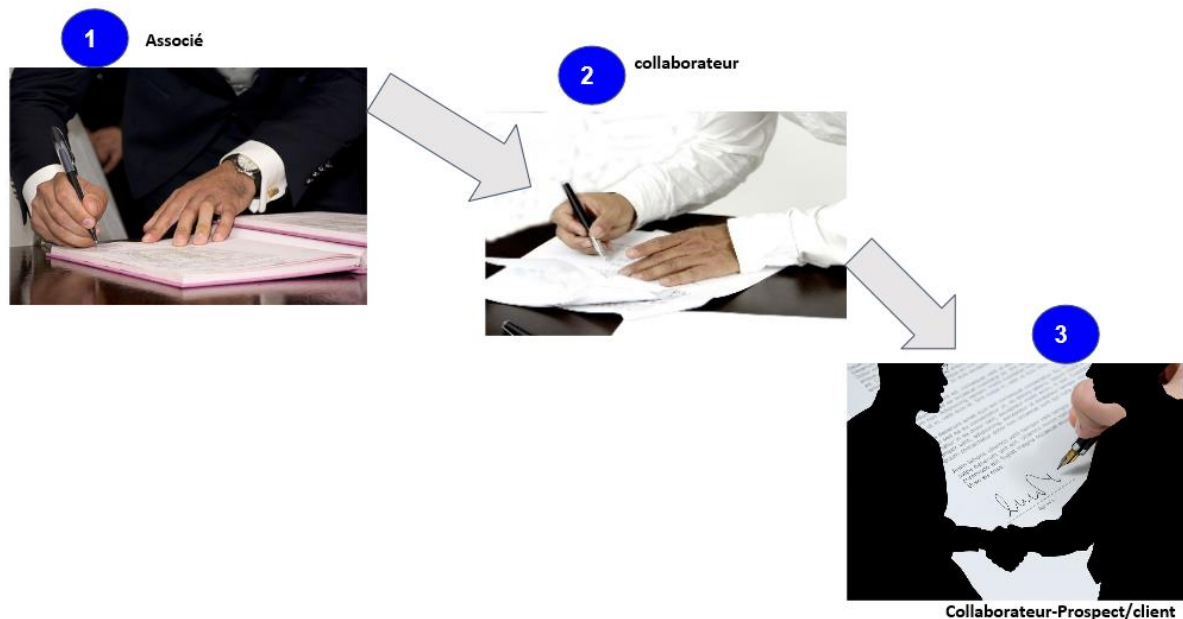


FIGURE 12: LES ETAPES CLES APRES OPTIMISATION DES PROCESSUS DE CONTRACTUALISATION [SOURCE : AUTEUR]

- le rôle de l'associé est d'approuver et signer la lettre de mission avant que le collaborateur la signe à son tour. Chaque associé à son domaine d'expertise, donc c'est au collaborateur de valider la lettre de mission avec l'associé concerné.
- le rôle du collaborateur est de signer la lettre de mission avant de la présenter prospect/client. Après cette étape, le collaborateur doit prendre RDV au cabinet ou chez le prospect/client afin de lui présenter les missions et honoraires.
- Pour cette partie, le collaborateur présente la lettre de mission au prospect/client pour signature. Préalablement, le collaborateur doit expliquer au client l'organisation et le Kit class choisi.

C) OPTIMISER LE PROCESSUS DE FACTURATION

Beaucoup de collaborateurs travaillant dans les CEC ne disposent pas véritablement pas d'une vue d'ensemble des activités de leur structure. Afin de leur aider et faciliter la communication au sein des CEC, une cartographie des processus a été élaborée. La cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction.

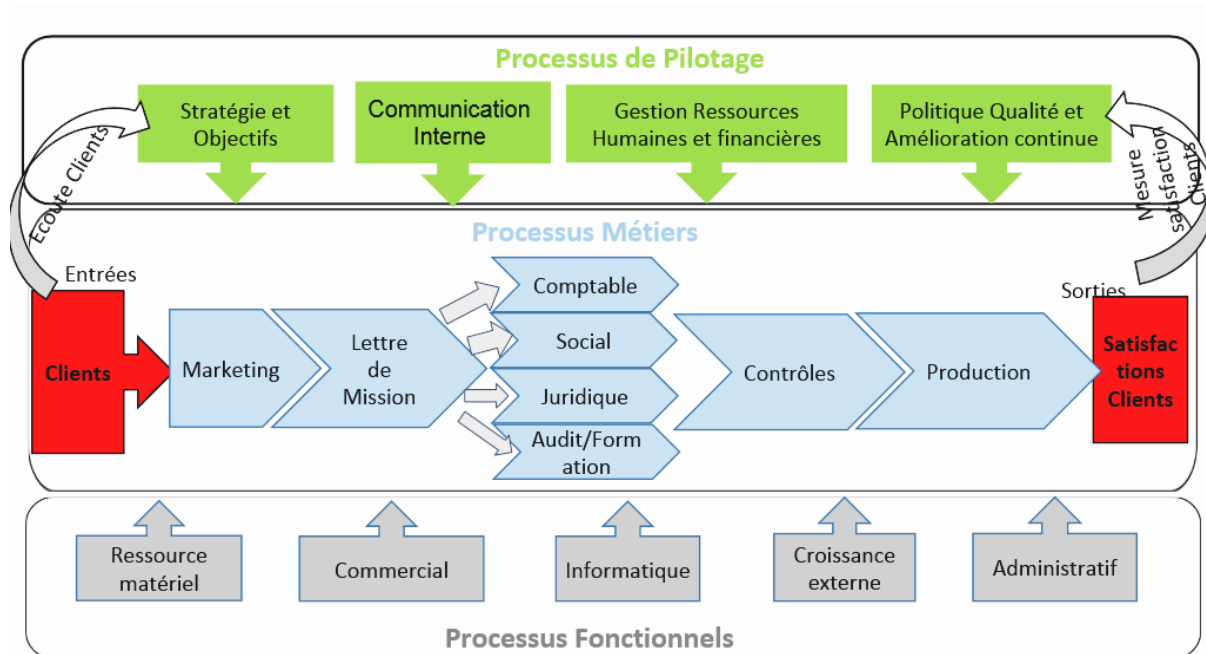


FIGURE 13: EXEMPLE D'UNE CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS D'UN CABINET COMPTABLE [SOURCE : AUTEUR]

Cette cartographie des processus montre que tous les services du cabinet sont liés les uns des autres. Le fonctionnement d'un cabinet comptable est presque identique aux fonctionnements des autres entreprises tertiaires. Cette cartographie aide à comprendre que le processus de facturation est lié de la **lettre de mission** jusqu'à la **production**. Pour optimiser le processus de facturation, nous avons pensé à la réingénierie des processus. La réingénierie des processus est une approche radicale de refonte des processus ... et de ses supports : organisation, métiers, informatique. L'objectif de la démarche est de redessiner tous les processus de l'entreprise pour les rationaliser [12].

1) La facturation une activité critique pour la rentabilité et la satisfaction

La facturation est définie comme *un document comptable et commercial, liée à une action commerciale. En effet, il s'agit d'une liste détaillée des prestations ou marchandises vendues par une entreprise à un client.* Elle rend compte de la somme due par un débiteur à un créancier [13].



FIGURE 14: POURCENTAGE DES CABINETS QUI N'ONT PAS OPTIMISER LEUR FACTURATION [14]

Avec le développement des nouvelles techniques, certains cabinets utilisent toujours la facturation par papier. Ces factures papiers sont produites en double exemplaire (un pour le cabinet et un autre pour le client. Chacun des deux interlocuteurs gardent un exemplaire, donc les factures papiers avec un coût très élevé avec l'utilisation des papiers, enveloppes, l'impression et les timbres... A cela s'ajoute les collaborateurs qui doivent surveiller tout le cycle, ce qui peut causer des problèmes qui seront difficiles à régler parce qu'il faut recommencer à zéro tout le cycle de facturation.

De ce fait, la facturation représente une part importante sur la rentabilité d'un cabinet d'expertise comptable. Donc dématérialiser la facturation interne d'un cabinet participe à l'augmentation de la rentabilité. Elle a beaucoup d'avantages :

- Economiser du temps et le consacrer sur d'autres travaux à valeur ajoutés
- Diminuer les dépenses financières du cabinet
- Sécuriser le cycle de facturation, c'est-à-dire, garantir la sécurité de transfert de données à ses clients
- Améliorer la satisfaction du client

La qualité du processus de facturation influe sur les revenus (la rentabilité) et aussi sur la satisfaction client. C'est pour cela, avant d'entamer une dématérialisation de la facturation, il faut mettre en place des procédures et modes opératoire pour une bonne compréhension des collaborateurs mais aussi éviter les erreurs.

2) Réduire les coûts liés à la facturation

La facturation des missions d'un CEC dépend de la demande du client et du temps consacré sur son dossier. Le risque est que le client ne peut pas suivre le temps passé sur son dossier et aussi le collaborateur qui s'occupe du dossier peut oublier ou facturer moins si c'est manuel. Manuellement, le cycle de facturation est une tâche lourde et difficile ; par soucis d'une manque de vision générale de l'ensemble du processus par les collaborateurs.

La dématérialisation peut aider les cabinets à réduire les coûts liés à la facturation. Une méthode a été bien définie pour optimiser l'ensemble du cycle de facturation.

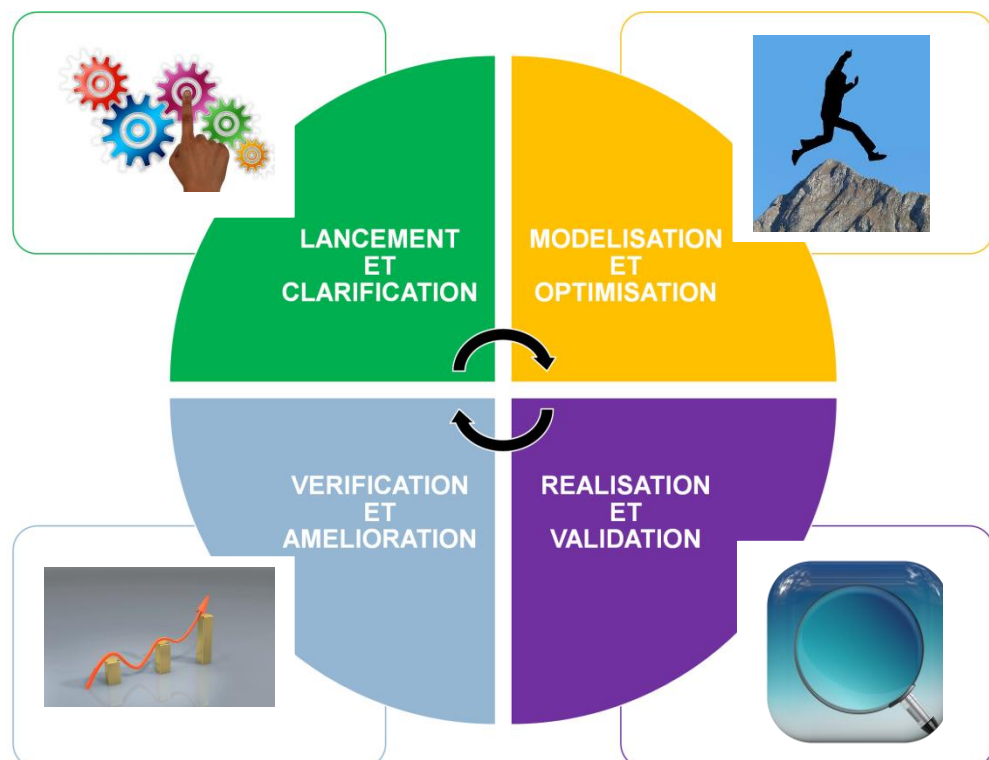


FIGURE 15: EXEMPLE D'UNE METHODE D'OPTIMISATION D'UN PROCESSUS [SOURCE : AUTEUR]

PLAN: LANCEMENT ET CLARIFICATION

- LANCEMENT: Définir les objectifs et contraintes de l'étude
Elaborer le processus à étudier
Définir les processus de facturation
- CLARIFICATION: Identifier les activités clés du cabinet
Réaliser les ordinogrammes
Décrire les processus actuels

DO: MODÉLISATION ET OPTIMISATION

« Amélioration de la rentabilité d'un cabinet d'expertise-comptable » par Baye M GUEYE

- **MODÉLISATION:** Analyser les processus
Réaliser un Benchmark
- **OPTIMISATION:** solutionner les dysfonctionnements relevés
Construire les nouveaux processus

CHECK: RÉALISATION ET VALIDATION

- **RÉALISATION:** Documenter le processus de facturation
Décrire les procédures
Mettre en place des outils de travail
- **VALIDATION:** Valider les nouveaux processus
Valider les nouvelles procédures

ACT: VÉRIFICATION ET AMÉLIORATION

- **VÉRIFICATION:** Indicateurs de Performance
Piloter les indicateurs permanents
- **AMÉLIORATION:** Mettre en œuvre la remise en cause permanente
Organiser des ateliers de résolution de problèmes

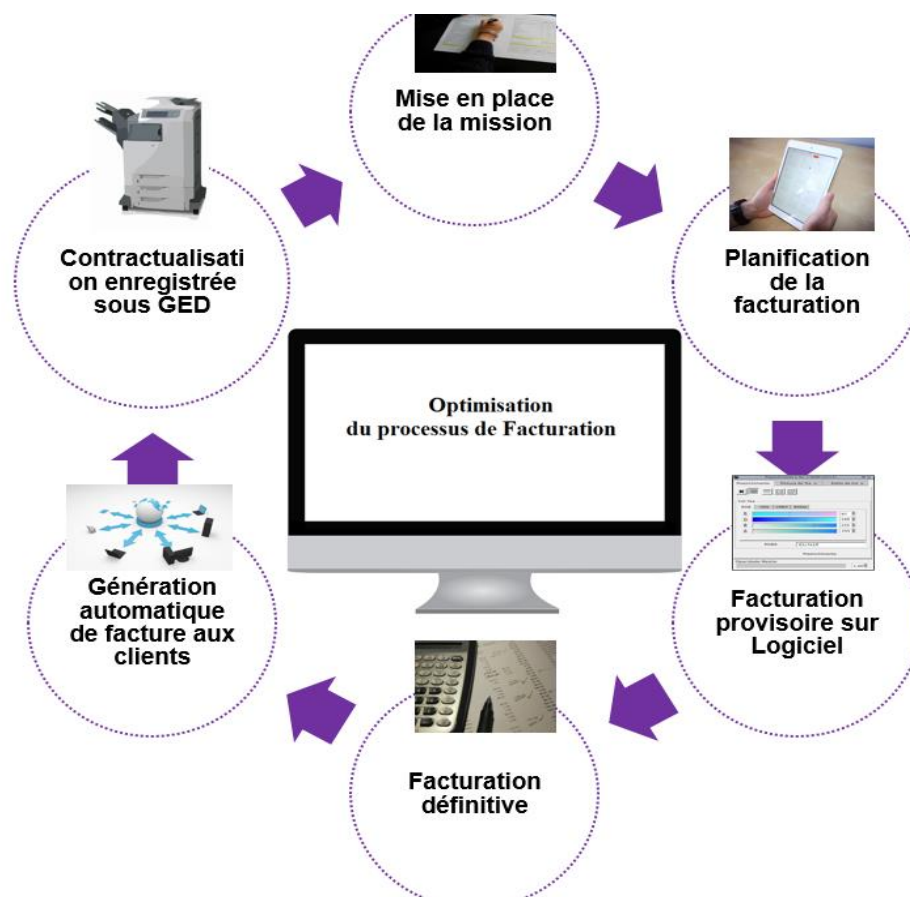


FIGURE 16: CYCLE D'OPTIMISATION DU PROCESSUS DE FACTURATION [SOURCE : AUTEUR]

L'optimisation du cycle de facturation comprend 6 étapes :

- La lettre de mission doit être enregistrée sous GED. Il a de nombreux avantages comme la réduction des coûts liés au papier, l'accessibilité simultanée des lettres de missions par plusieurs collaborateurs et l'enregistrement de tous les documents produits par le cabinet dans GED (il s'inscrit naturellement dans une démarche qualité) [15]. Il existe des GED dans des logiciels dont utilisent les cabinets, on l'appelle GED intégré et aussi des logiciels GED dont l'utilisation est Open Source (Alfresco, Framwork...)
- La mise en place de la mission : les cabinets peuvent fournir différents types de missions : conseil, comptable, juridique, formation, social etc ... Le collaborateur offre ses services et notes toutes les heures passées sur chaque type de mission.
- Planification de la facturation ; une fois les missions fournies, la planification des missions est faite en fonction de la taille des entreprises.
- Une première facturation provisoire est faite dans le logiciel
- Après on passe à la facturation définitive, tout est automatisé. Une fois la facturation définitive est validée, on ne plus modifier ni changer
- Notre logiciel génère automatiquement les factures aux clients, avec un accusé de réception pour le cabinet.

L'optimisation du processus de facturation est plus que nécessaire et nous enregistrons des résultats :

- Simplifier le traitement des factures
- Gagner du temps
- Obtenir rapidement et en toute transparence des factures
- Facturer automatiquement les clients
- Avoir un contrôle total du cycle
- Satisfaction de la clientèle

3) Une bonne contractualisation facilite la facturation

Le succès d'un CEC dépend de sa capacité à comprendre, identifier et répondre aux besoins de ses clients. C'est un processus complexe mais nécessaire pour contractualiser et facturer afin d'augmenter la rentabilité d'un CEC. Un client signe une lettre de mission **parce qu'il a une demande** et il paie parce que le CEC a répondu à ses besoins. Donc pas de besoin client, pas de contractualisation et pas de facturation.

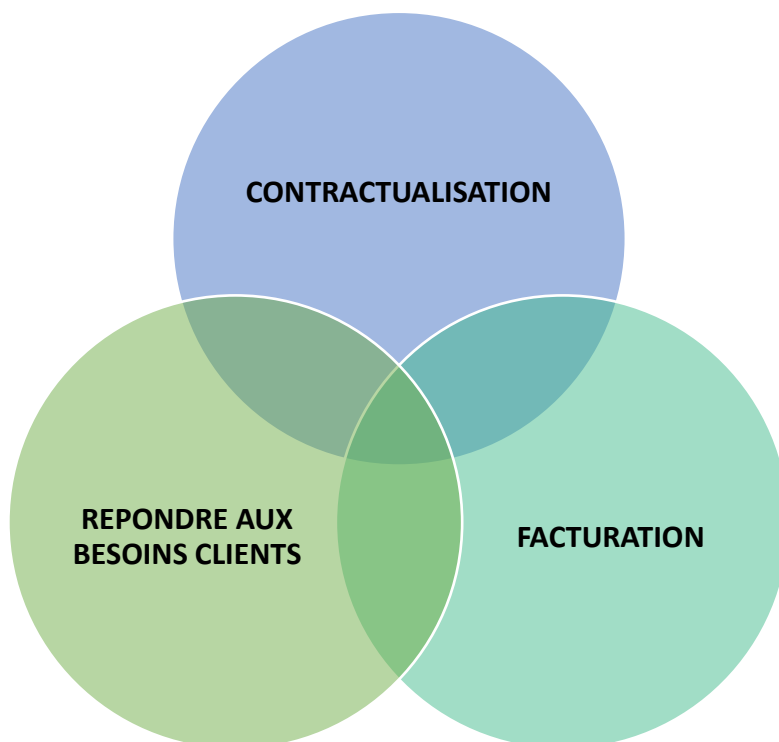


FIGURE 17: LIEN EXISTANT ENTRE LA CONTRACTUALISATION ET LA FACTURATION
[SOURCE : AUTEUR]

Le client est facturé par rapport aux nombres de missions signées. Dons sans la lettre de mission, le collaborateur ne peut pas savoir le montant exact à facturer et le nombre de mission rendue.

Ce que le stage m'a apporté

A la fin de ce stage, j'ai fait une comparaison de mes compétences relationnelles et techniques que j'ai représentées sur sous forme de radars.

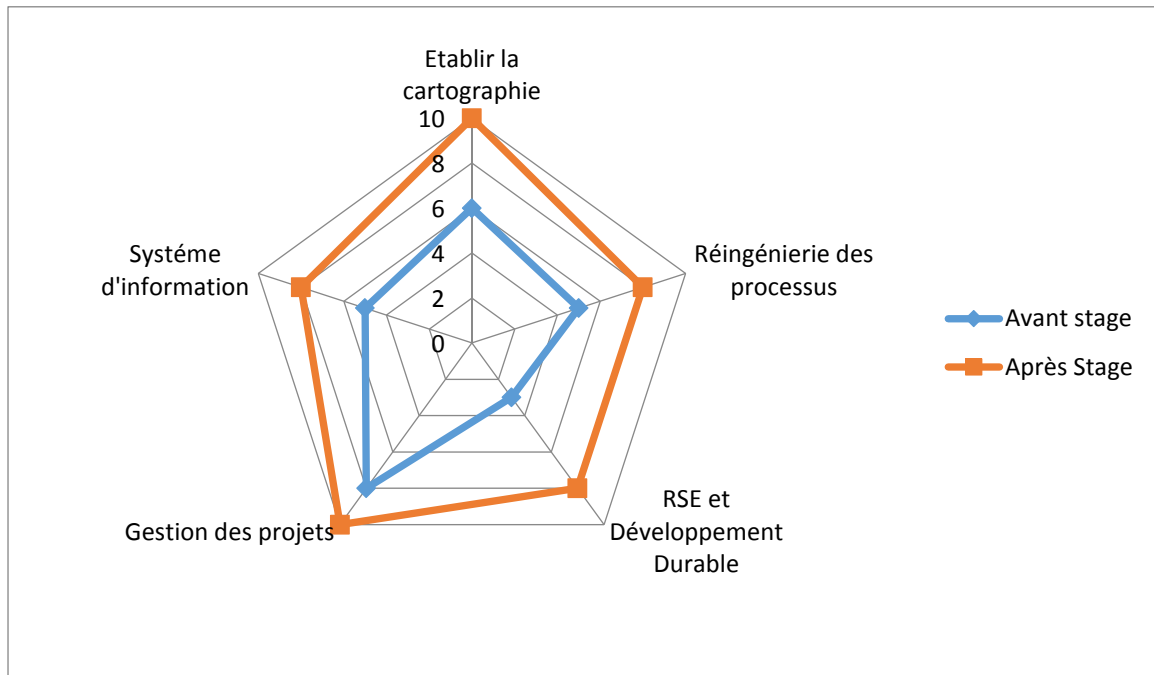


FIGURE 18: COMPETENCES TECHNIQUES

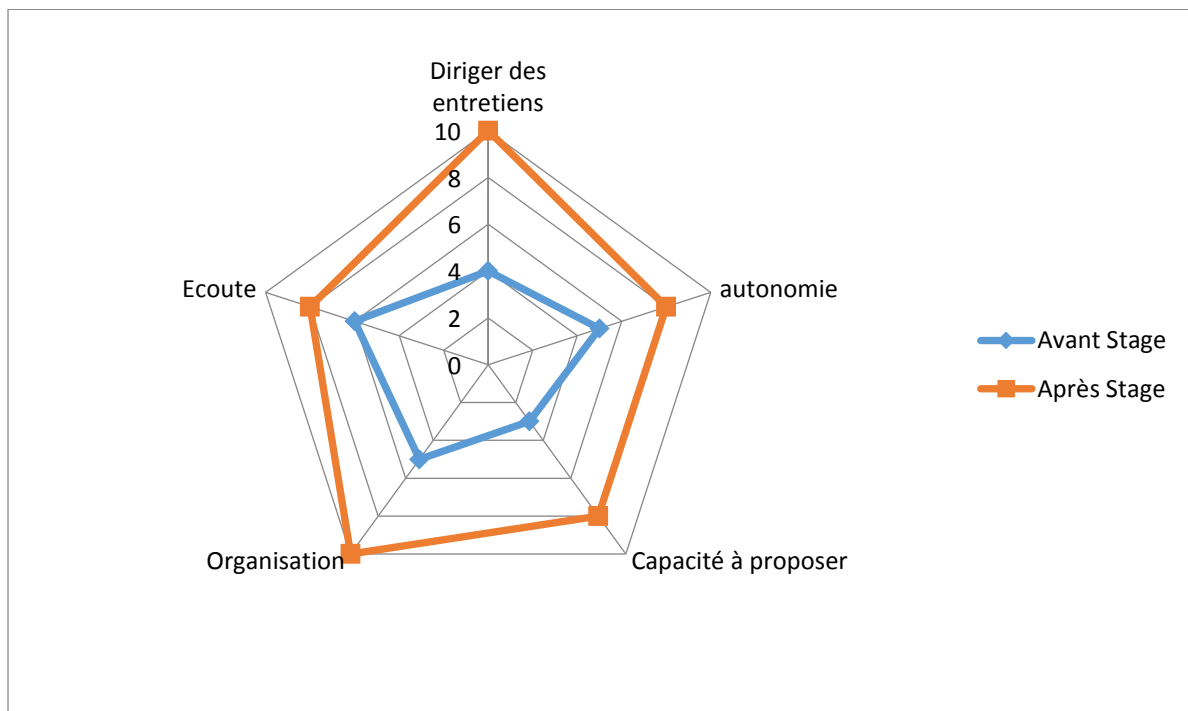


FIGURE 19: COMPETENCES RELATIONNELLES ET PERSONNELLES

CONCLUSION

Optimiser des processus devient de plus en plus utilisé par les organisations pour augmenter leur rentabilité, être en phase avec les normes et réglementations et augmenter la satisfaction client. Donc optimiser les processus de contractualisation et de facturation, peut nous aider à revoir le fonctionnement de nos deux processus pour la recherche perpétuelle de la perfection, en améliorant la qualité, en éliminant les erreurs ou gaspillages mais aussi de mieux d'augmenter la satisfaction des clients.

Ce projet de fin d'étude est une étape très importante pour l'entrée en vie professionnelle. La réalisation de ce stage a été riche d'enseignement et m'a permis de mettre en place mes connaissances théoriques et ce que j'ai appris au-cours de mes projets mais également connaître le fonctionnement des cabinets d'expertises comptables et leurs compositions. Le contact avec le monde professionnel m'a permis de progresser dans beaucoup de domaines humainement et professionnellement. En plus, mon maitre de stage m'a donné l'occasion et la possibilité de faire mes preuves en toute autonomie. J'ai été travaillé sur plusieurs missions intéressantes, j'ai même travaillé sur la formalisation de la démarche RSE.

L'amélioration de la rentabilité des cabinets, se passe le plus souvent avec la ré-engineering des processus et parmi les processus on peut citer: la contractualisation (lettre de mission) et la facturation. C'est une étape importante pour chaque organisation qui compte améliorer sa rentabilité et la satisfaction client. J'ai aussi constaté que le besoin de la satisfaction client et l'augmentation de la rentabilité devient de plus en plus présent quel que soit le secteur, plus particulièrement dans le domaine comptable.

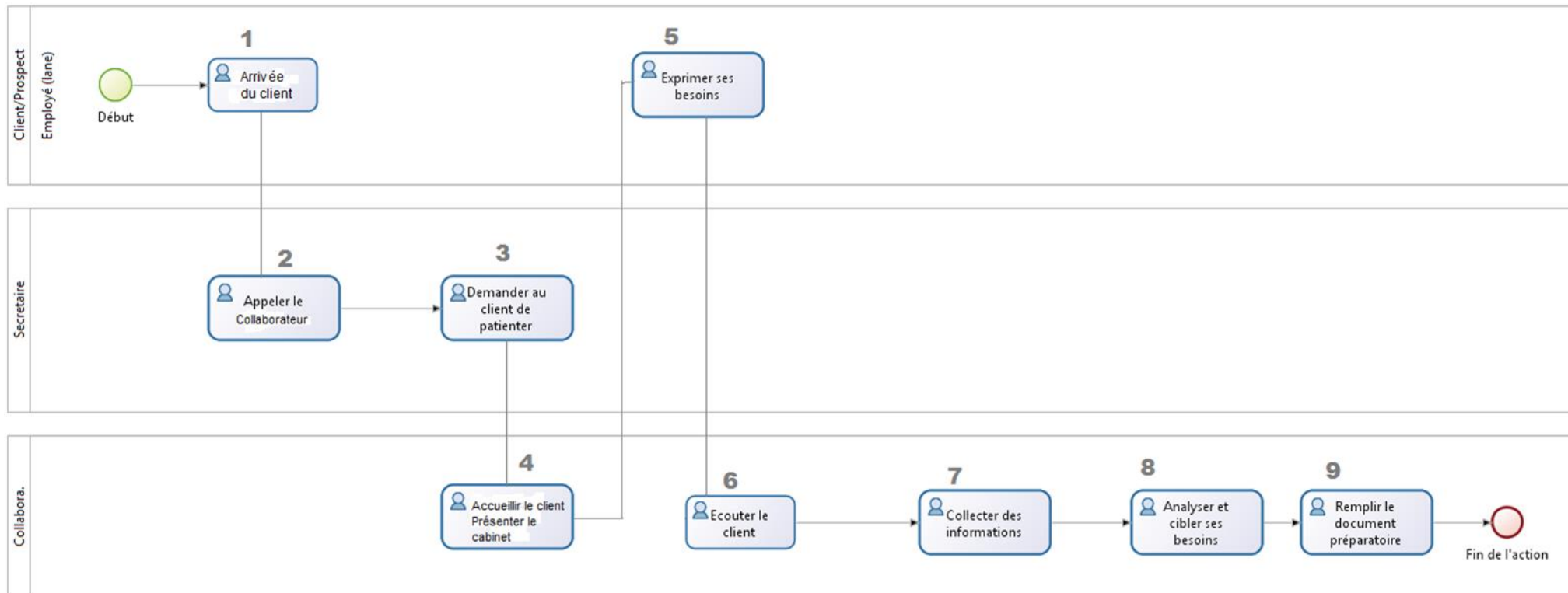
Pour quelqu'un qui souhaite reprendre ou continuer ce mémoire, je lui conseille de comprendre le management et la conduite du changement avant de revoir le processus de facturation. Cela l'aidera à accompagner les transformations du cabinet mais aussi d'anticiper les potentiels risques que peuvent rencontrer le projet. Au-delà des points sus-évoqués, il faut aussi aller sur le terrain, aller poser les questions aux collaborateurs afin de comprendre leurs méthodes de travail.

BIBLIOGRAPHIE

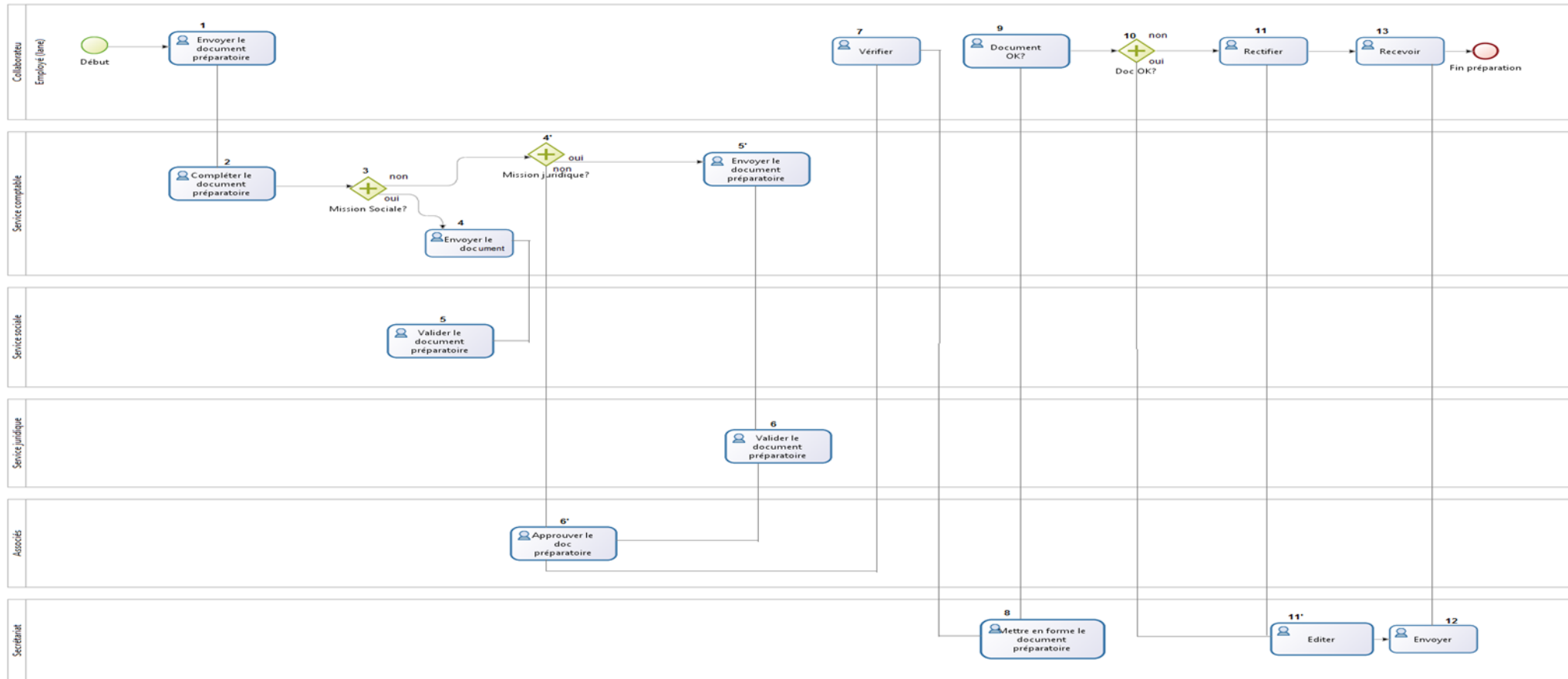
- [1] « Larousse.fr : encyclopédie et dictionnaires gratuits en ligne ». [En ligne]. Disponible sur: <http://larousse.fr/>. [Consulté le: 18-juin-2017].
- [2] « Workflow - Gestion des processus métiers ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.commentcamarche.net/contents/332-workflow-gestion-des-processus-metiers>. [Consulté le: 18-juin-2017].
- [3] O. des experts-comptables, « Histoire de la profession », mars-2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.experts-comptables.fr/lordre-et-ses-entites/lordre-des-experts-comptables-linstitution/histoire-de-la-profession/histoire-de-la-profession—131>.
- [4] O. des experts-comptables, « L'Institution », oct-2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.experts-comptables.fr/lordre-et-ses-entites/lordre-des-experts-comptables-linstitution/linstitution—127>.
- [5] Compta-online.com, « La profession d'expert-comptable en quelques chiffres clés. Décryptage d'une profession en pleine mutation », 2014.
- [6] « Accueil | BDS ASSOCIÉS ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.bdsassocies.fr/>. [Consulté le: 15-juin-2017].
- [7] « Plaquette BDSA Associés ». BDS Associés.
- [8] « Expert-Comptable Archives », *Je suis entrepreneur*.
- [9] C. B. P. fondateur de la société INIT, une expérience des études marketing clients de plus de 30 ans U. regard critique, P. I. M. T. I. D. L. D. L. Satisfaction, fidélité, et expérience clients M. contacter, « 70% de clients satisfaits ne représentent que 13% de clients fidèles », *Blog Init*, 24-mars-2014.
- [10] « Le contrat de mission avec l'expert-comptable | Le coin des entrepreneurs ».
- [11] F. and T. A2S, « Satisfaction client - Qualité Client ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.satisfactionclient.fr/qualite-client.php>. [Consulté le: 17-juin-2017].
- [12] contact@qualite-management.co. Qualité Management, « Réingénierie des processus ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.definition-qualite.com/qualite/reingenierie-des-processus.htm>.
- [13] C. Goyard, « Définition de la facturation », *appvizer Magazine*, 03-sept-2016. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-et-comptabilite/facturation/definition-de-la-facturation-1472853600>. [Consulté le: 15-juin-2017].
- [14] admin, « Une facturation dédiée à un cabinet d'expertise comptable », *Facturez Plus*, 09-déc-2016. [En ligne]. Disponible sur: <http://facturez-plus.com/facturation-dediee-a-cabinet-dexpertise-comptable/>. [Consulté le: 15-juin-2017].
- [15] « Qu'est-ce que la GED ? | GED : Gestion électronique de documents ». [En ligne]. Disponible sur: <http://ged.prestataires.com/conseils/ged>. [Consulté le: 15-juin-2017].

**DESCRIPTION DES PROCESSUS DE LA LETTRE DE MISSION
(CONTRACTUALISATION)**

ENTRETIEN POUR LA PROPOSITION DE SERVICES



PREPARATION DE LA LETTRE DE MISSION



PRESENTATION DE LA LETTRE DE MISSION

