

"Les retards de paiement résultent de dysfonctionnements organisationnels ou comportementaux"

Publié le 29/09/2015 par [Aude Guesnon](#)

En spécialiste du processus Purchase-to-Pay, Anne-Frédérique Burgaud revient sur les problématiques de retards de paiement dans les grandes entreprises: "Le pire dans tout cela est que les chiffres annoncés sont bien souvent en-deçà de la réalité".

Trois questions à Anne-Frédérique Burgaud, manager au sein du cabinet de conseil Karistem et spécialiste du processus Purchase-to-Pay, qui revient sur ces problématiques de retards de paiement dans les grandes entreprises pour en expliquer les causes.



La Médiation Inter-entreprises et Altares publient tous les trimestres le montant cumulé des retards de paiement des 120 plus grandes entreprises en France. Que pensez-vous de ce nouvel indicateur ?

Anne-Frédérique Burgaud. Le lancement de cet indicateur trimestriel est une très bonne chose, dans la mesure où il permet de sensibiliser l'opinion et les grands donneurs d'ordres au montant conséquent des retards de paiement... plus de 3,9 milliards d'euros ! Ces retards de paiement induisent de nombreux risques pour les fournisseurs, en particulier les PME et les TPE, jusqu'à des risques de faillites avec toutes leurs conséquences en termes d'emploi et de sous-traitants impayés à leur tour.

Il y a aussi des risques pour les grands donneurs d'ordres, que cela soit en termes d'image ou de business, avec un risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement ou de qualité par exemple. Le pire dans tout cela est que les chiffres annoncés sont bien souvent en deçà de la réalité et que le montant cumulé des retards de paiement est sans doute bien plus important.

Pourquoi le montant cumulé des retards de paiement serait-il plus important que les chiffres officiels ?

Les chiffres annoncés sont basés sur l'analyse et la consolidation de plusieurs millions de factures qui, en soit, ne sont pas contestables. Malheureusement, ces retards de paiement ne sont que la partie émergée de l'iceberg car il existe des dérives. Par exemple, un fournisseur ne peut pas émettre de factures si le donneur d'ordres n'a pas édité de commande, et ce quand bien même la prestation a déjà commencé voire est elle-même terminée ! Or sans commande, pas de facture... Pas de facture, pas de règlement. Lorsqu'elle est enfin émise, cette facture est potentiellement réglée à échéance et conformément à la Loi, soit 60 jours plus tard. Mais dans les faits, le fournisseur est bien payé en retard puisqu'il aurait pu émettre cette facture plus tôt.

Selon vous, comment les grands donneurs d'ordres, dont la responsabilité est souvent montrée du doigt, doivent-ils lutter contre leurs retards de paiement ?

Les grands donneurs d'ordres doivent s'attaquer aux causes racines du problème au sein de leur organisation. En effet, dans de nombreux cas, le non-paiement à l'heure des fournisseurs résulte de dysfonctionnements organisationnels ou comportementaux. Or, bien souvent, la comptabilité-fournisseur est rendue seule responsable alors que les causes de ces retards récurrents sont aussi à rechercher en amont, dès la demande d'achat et la commande. Pour surmonter ces dysfonctionnements, il faut d'abord les identifier puis mettre en place des mesures correctives pour que le processus P2P permette de payer les fournisseurs conformément aux engagements contractuels et à la Loi.

*Lire aussi notre article sur les résultats de l'indicateur de la Médiation: **Les retards de paiement augmentent de 11,7%***

Anne-Frédérique Burgaud est manager au sein de [Kanistem](#), cabinet de conseil en stratégie, transformation et excellence opérationnelle. Elle intervient quotidiennement auprès de grandes entreprises sur des problématiques d'amélioration de la performance ou d'organisation. Elle est notamment responsable de l'offre Purchase-to-Pay (P2P) du cabinet.