

Comment opérer  
la transition numérique  
dans les métiers  
de l'expertise-comptable ?



# Les conséquences sociales de la digitalisation sur l'organisation du cabinet



Le think tank « La Centrale » a vocation à réfléchir aux évolutions des métiers de l'expertise-comptable, à faire un état des lieux des leviers et des freins que nous rencontrons quotidiennement dans l'exercice de notre profession. Cette démarche réunit des participants aux points de vue complémentaires, travaillant dans des structures de taille variable et aux localisations très différentes.

Le premier thème de travail de notre think tank sera l'impact du digital sur les relations humaines et la communauté de travail dans les cabinets d'expert-comptable. Le rapport dresse d'une part un constat partagé, sur la base d'un partage d'expériences et de ressentis, propose d'autre part une partie prospective comportant des recommandations face aux évolutions constatées.

Le facteur humain est celui qu'il faut explorer en premier, autour de la question de savoir quel est l'impact de la digitalisation sur les relations et le fonctionnement d'un cabinet d'expertise-comptable. Cela touche à des sujets comme la conduite du changement, le travail à distance, la cohésion d'équipe, l'accompagnement au changement, mais aussi le recrutement, la formation...

*Ce document restitue les réflexions de deux ateliers de travail et d'entretiens individuels.*

# Avant-propos

La profession d'expert-comptable, comme tant d'autres, est traversée par d'importantes mutations. Elles sont sociétales, conjoncturelles, imposées par de nouvelles technologies qui transforment en profondeur jusqu'à l'essence même du métier. Ces évolutions ont favorisé l'émergence de nouveaux produits, ayant eux-mêmes mené à de nouvelles organisations au sein de l'entreprise.

Toutes les périodes d'évolution (certains diront révolutions) ont entraîné des fractures. Il y a ceux qui adoptent facilement et rapidement les nouveaux usages, ceux qui finissent par se laisser convaincre, et ceux qui y sont réfractaires et le resteront. L'adoption du numérique à marche forcée en entreprise ces dernières années n'y fait pas exception. La profession d'expert-comptable non plus.

Ces fractures peuvent se créer au sein même de l'entreprise. De nouveaux outils sont à disposition et transforment le métier. Les façons de faire ne sont plus les mêmes, les attentes non plus. Certaines directions veulent les adopter, certains employés non. Et la situation inverse existe évidemment aussi. Dans tous les cas, cela appelle une réorganisation interne de l'entreprise nécessaire pour rester compétitif.

Par cette étude, nous avons voulu identifier ces nouveaux usages et les freins qui pouvaient mener à ne pas vouloir les adopter. Est-ce une question générationnelle ? Est-ce une question de formation ? Ou peut-être simplement de ne pas croire en l'intérêt du numérique ?

Nous avons également souhaité formuler des solutions pour rendre une nouvelle organisation interne possible, qui intègre aussi bien les optimistes que les réfractaires dans les meilleures conditions possibles.

Pour cela, nous avons réuni une dizaine de contributeurs familiers du milieu de l'expertise-comptable, parce qu'ils le sont eux-mêmes ou parce qu'ils les côtoient au quotidien. Ils sont issus de cabinets de toutes les tailles et de toutes les régions. Ils représentent la profession dans sa diversité.

Nous les avons interrogés, ils ont débattu entre-deux, nous les avons écoutés. Ils se sont accordés sur certains éléments que nous avons retranscrits dans le rapport que vous vous apprêtez à lire. Ce qui est formulé ci-dessous à vocation à proposer une compréhension de la profession telle qu'elle est aujourd'hui dans sa globalité, avec ses atouts, ses enjeux et ses défis. Mais également d'aller plus loin en proposant des axes pour avancer en conservant l'esprit d'unité si cher à la corporation.

Et puisque l'expérience est le commencement de la sagesse, nous nous sommes entourés d'un conseil scientifique. D'une sélection de personne dont l'expérience personnelle et professionnelle les a amenés à traverser de mutations similaires, dans un secteur différent. Pour cette étude, les travaux ont été encadrés par Catherine de Vulpillières, ancienne professeur et fondatrice d'une EdTech, qui a connu cette période où le numérique est venu bouleverser les usages, dans le domaine de l'éducation.

J'espère que vous prendrez plaisir à lire ce rapport et que son éclairage vous sera utile dans la manière dont vous aborderez cette thématique à l'avenir !

**François Mero**

# Sommaire

<b>Introduction</b>	
<b>L'impact du numérique sur les communautés de travail: le parallèle avec les métiers de l'éducation</b>	<b>10</b>
Dépasser le statut d'expert	11
Sortir de la routine due à la massification de l'enseignement	12
Se recentrer sur le cœur de métier et repenser collectivement ses pratiques	13
<b>A. Faire entrer le cabinet dans l'ère de la transparence, des nouvelles exigences et de l'hyperchoix</b>	<b>14</b>
Faire du digital un outil d'attractivité pour la profession	17
Faire du digital un outil de fidélisation et de quête de sens	18
<b>B. Avec l'accélération et l'impératif d'adaptation, inventer le collaborateur augmenté</b>	<b>20</b>
Viser une actualisation permanente de nouvelles compétences	22
Trouver pour chaque génération un accès au digital dans l'entreprise	24
Anticiper les craintes de perte de sens que suscite le digital	25
Préserver la concentration et la réflexion dans les environnements numériques	28
Se faire accompagner dans la transition digitale	29
<b>C. Faire du travail nomade un outil de teambuilding</b>	<b>30</b>
Savoir gérer l'inégalité face au télétravail	32
<b>D. Faire monter en gamme l'offre du cabinet comptable</b>	<b>34</b>
Dépasser des prestations vues comme des commodités	36
Valoriser le bénéfice perçu par le client	36
Aller du transactionnel à l'analyse	37
Passer du dossier au projet	38
<b>E. Remettre l'humain au cœur du métier</b>	<b>40</b>
<b>Conclusion</b>	<b>42</b>

# L'impact du numérique sur les communautés de travail : le parallèle avec les métiers de l'éducation



Pour prendre du recul, il est intéressant d'avoir un éclairage venant d'autres secteurs d'activité. Il nous est apporté par Catherine de Vulpillières, longtemps professeure en classes préparatoires, et depuis 2017 co-fondatrice d'une « Edtech », Evidence B, qui propose des solutions d'apprentissage personnalisé fondées sur les neurosciences. Le monde de l'éducation est bien sûr un tout autre environnement, mais dans lequel la digitalisation a aussi un impact sur les manières de travailler, sur l'acceptation par les équipes de cette nouvelle normalité qui s'impose. On peut distinguer des points communs entre ces deux mondes.

## Dépasser le statut d'expert

Dans les deux cas, il a fallu faire face à de nombreuses craintes et réticences. Les professeurs utilisaient certes l'outil informatique pour préparer leurs cours, mais freinaient à partir du moment où il fallait l'utiliser dans la classe. Ils pensaient qu'ils n'en avaient pas besoin, que la relation maître-élève traditionnelle suffisait, ceci en raison du statut d'expert qu'ils se donnent, tout comme les experts-comptables. **Les enseignants, recrutés sur une discipline particulière, à travers des études longues et des concours difficiles, pensent savoir ce qu'ils ont à transmettre et comment le transmettre.** Dans cette perspective, le digital n'est qu'un appoint facultatif. C'est ainsi que l'organisation d'une salle de classe de 2022 n'a pas beaucoup changé par rapport au 19<sup>e</sup> siècle ! Ce qui n'est pas vraiment le cas d'une salle d'hôpital, d'une banque ou d'un commerce... À cette certitude qu'a l'expert de se suffire à lui-même, il faut ajouter de fortes craintes. La première est bien sûr celle d'être remplacé, de perdre sa légitimité et sa spécificité. Que vais-je être si la machine me remplace et fait mieux que l'humain que je suis ? Dès les années 40-50, on trouve des images de robots remplaçant les professeurs. En créant une « EdTech », on alimente aussi cette peur : la science, et plus particulièrement les neurosciences, rendraient le professeur inutile. Quand bien même le professeur ne serait pas remplacé, il redoute également que l'humain ne soit plus au centre, que d'autres prennent les décisions à sa place, en se basant par exemple sur des algorithmes. À cela s'ajoute la peur d'être dépassé par la technique, de ne rien comprendre et de ne pas être au niveau, surtout passé un certain âge. 80 % des enseignants du premier degré ont été formés en sciences humaines ou en lettres, ils peuvent donc craindre de ne pas être compétents dans le domaine technologique.

De plus, le monde de l'éducation ne se limite pas aux professeurs. Les inspecteurs, le personnel d'encadrement, ne sont pas toujours favorables à ces évolutions, même si, sur le papier, l'engouement est de mise. Parfois, certains enseignants motivés, qui cherchent à se former, sont freinés par leur hiérarchie. La question des supports n'est pas non plus neutre : l'attachement au manuel papier est encore très fort, y compris chez les éditeurs scolaires.

## Sortir de la routine due à la massification de l'enseignement

Tant que le cadre reste traditionnel, les professeurs ne vont pas être incités à changer. Mais ce cadre craque de partout : le changement est inéluctable, comme le montrent les régions qui offrent des ordinateurs portables ou des tablettes aux collégiens. De plus, la massification de l'enseignement touche à ses limites. Les classes sont de plus en plus hétérogènes, et le système engendre toujours plus d'inégalités, même avec la meilleure volonté du monde. Comment prendre en compte les difficultés de chaque élève ?

Comment faire son métier dans l'intérêt de tous et non pas de quelques-uns ? C'est un puissant facteur de démotivation pour les professeurs. Il est nécessaire d'en venir à ce que nous appelons de la « pédagogie différenciée », mais on ne peut pas le faire pour chaque élève. C'est là que la technologie peut apporter des solutions, qui satisfont à la fois l'élève et le professeur.

Car le grand défi des professeurs, c'est de sortir de la routine l'évaluation des élèves. L'évaluation est absolument nécessaire si on veut les aider vraiment à progresser. Mais il faut là aussi l'adapter à chacun. Le confinement, comme partout, a fait gagner des années dans l'usage du digital, principalement lors des visioconférences avec les élèves. Les professeurs se sont néanmoins vite rendu compte des limites, et qu'on ne pouvait tout miser sur ces outils.

Quand on fonde une EdTech, on doit donc tenir compte d'un contexte extrêmement complexe sur le plan humain, de ces réticences, de ces craintes. Pour nous, la technologie ne peut être utile et acceptée que s'il y a une prise de conscience de chacun. Il en va de même pour la profession d'expert-comptable.

Sans doute Excel n'est-il ce qu'il est aujourd'hui que parce qu'à un moment donné, la profession a réalisé à quel point cela l'aidait et l'a adopté. Dans le monde éducatif, il faut donc créer une offre non pas pour répondre à une mode, mais pour vraiment soulager les difficultés du métier d'enseignant.

*Dans le monde éducatif, il faut donc créer une offre non pas pour répondre à une mode, mais pour vraiment soulager les difficultés du métier d'enseignant.*

## Se recentrer sur le cœur de métier et repenser collectivement ses pratiques

La digitalisation des ressources éducatives fait que pour le professeur, toute une partie de l'évaluation peut s'effectuer automatiquement. Cela permet d'atteindre cet objectif de personnalisation absolument impossible si l'évaluation restait faite « à la main ». Ce sont les algorithmes de personnalisation qui vont aider à faire une pédagogie différenciée. Les professeurs qui se servent de ces produits voient tout à fait le bénéfice qu'ils en tirent pour leur métier : à la fois promouvoir une vraie pédagogie différenciée et être soulagés en termes d'évaluation, pour ne conserver finalement que les évaluations de plus haut niveau, pour lesquelles l'humain reste évidemment indispensable.

La technologie permet ainsi de se recentrer sur son cœur de métier, sur ce qui est le plus important pour eux, en se dispensant de corriger des copies de manière infinie. La technologie leur permet de détecter les élèves en difficulté, les élèves qui ont besoin d'un accompagnement plus personnalisé. Un système de tableau de bord peut alerter le professeur sur tel ou tel élève, et le professeur va pouvoir revenir à son cœur de métier : expliquer, débloquer des choses dans une interaction humaine. **La technologie permet de se décharger de nombreuses tâches pour revenir à ce qui était le cœur de la vocation initiale.**

L'EdTech ne se réduit ni à une machine, ni à un robot : si l'on utilise des algorithmes de personnalisation, les paramètres de ces algorithmes sont faits par des humains. Ce sont des professeurs qui vont régler cela en amont, de l'humain pour l'humain et non une boîte noire. Nous proposons des solutions hybrides : non pas du « tout technologique », mais des solutions dans lesquelles la technologie est là pour aider ponctuellement l'humain à exercer son métier. C'est dans cette hybridation qu'il y a pour nous la véritable valeur.

Mieux encore, l'arrivée de la tech dans un métier offre l'opportunité de dialoguer entre confrères de ce que chacun fait, sachant que le métier d'enseignant est plutôt solitaire.

**La digitalisation donne l'occasion de revenir aux bases du métier, de se reposer des questions tous ensemble, et c'est un aspect essentiel.** Nous organisons ainsi des rencontres entre les professeurs et des chercheurs qui sont à l'origine de nos produits. Il y a beaucoup d'appétence chez les professeurs, qui sortent du face-à-face avec les élèves. Développer de nouveaux usages, cela oblige à redéfinir le métier collectivement. Ce n'est pas tant le digital que l'échange autour du digital qui va permettre de redéfinir ces métiers. C'est pourquoi nous travaillons beaucoup avec des professeurs qui sont les ambassadeurs de nos produits et de notre approche.

Quand l'encadrement s'aperçoit que le numérique n'est pas un gadget, mais touche au cœur du métier, à l'apprentissage des disciplines, les positions commencent à changer. On a une vraie écoute, car tout le monde est d'accord pour dire qu'on est à l'école pour apprendre la philo, les maths, le français et pas pour faire du numérique en soi !

A.

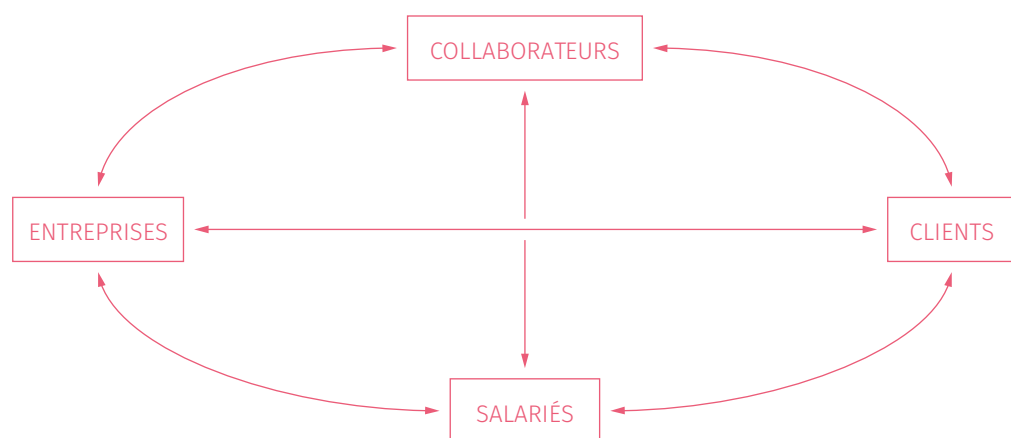
Faire entrer le cabinet  
dans l'ère de la  
transparence, des  
nouvelles exigences  
et de l'hyperchoix



L'aspect le plus spectaculaire de la révolution numérique est sans conteste la révolution de la communication, qui s'est traduite par une démocratisation sans précédent de l'accès à l'information et des possibilités d'expression. Cette révolution a mis quasiment sur le même plan tous les émetteurs d'information: entreprises, clients, salariés, collaborateurs, etc.

Chacun est le miroir de l'autre, dans une connectivité généralisée, en temps réel. En réduisant les clivages hiérarchiques, l'horizontalisation des modes de communication à l'intérieur de l'entreprise va dans le même sens.





De ce fait, l'entreprise n'est plus une « boîte noire ». Elle est à la fois employeur, producteur, vitrine, forum et marque, le tout soumis à une exigence croissante de transparence, en interne comme en externe. Du côté du client comme de l'employé, l'entreprise n'a plus le monopole des sources d'information sur elle-même. Les effets de rumeur, de réputation et de notoriété s'en trouvent démultipliés, ainsi que le besoin de sens et de vérité, aussi bien chez le client que chez le salarié.

La désirabilité de l'entreprise sur le marché des talents se détermine dès lors aussi bien avant, pendant et après l'emploi effectif. Les attentes, l'expérience et le témoignage liés à une entreprise circulent librement et lui imposent un effort de rectification permanent de son image et/ou de ses pratiques, une sorte de « pression à la vérité », fût-elle parfois contestable, disproportionnée ou contraire au secret des affaires.

Dans cette guerre des talents et des marchés où il faut se distinguer par une offre non seulement alléchante mais véridique, l'entreprise est ainsi amenée à proposer aux candidats autre chose qu'un simple emploi.

Avec la communication digitale, l'horizon d'attente qu'elle suscite s'élargit considérablement, de même que le niveau d'exigence des salariés, qui ont tous les outils pour comparer avec la concurrence.

Les prétentions de l'entreprise peuvent être vérifiées, contredites dans les plus courts délais. La révolution numérique de l'information a mis largement fin aux angles morts, aux non-dits ou au domaine réservé dont pouvait bénéficier le monde de l'entreprise, sous couvert de rapports de pouvoir, de confidentialité ou de complexité.

## Faire du digital un outil d'attractivité pour la profession

**Dans le secteur de l'expertise comptable comme dans bien d'autres, on constate un vrai problème d'attractivité et de recrutement, exacerbé par le Covid, mais bien antérieur.**

Il y a eu un vrai phénomène « d'ubérisation » du travail, induit notamment par la dépersonnalisation des lieux de travail, la banalisation de l'open space qui fait qu'on « consomme le lieu » plutôt que de s'y projeter et s'y attacher. Par ailleurs, certains jeunes ont pu avoir le sentiment d'être peu considérés par leur employeur et de subir des conditions de travail difficiles. **De fait, le rapport de force entre l'employeur et l'employé tel qu'il existait dans les managements plus anciens n'existe plus.** L'employeur n'a plus cette attractivité. C'est le paradoxe du recruteur recruté, d'une sélection de l'employeur par l'employé.

Mais le secteur a la chance de pouvoir dire aux candidats qu'ils font un « métier digital », même si le digital n'est pas attractif en soi. Il faut montrer comment il permet de moderniser l'image de la profession, d'améliorer la communication entre collaborateurs et avec les clients, de se passer du papier avec la dématérialisation, comment il permet d'accroître la productivité. L'information devient disponible en temps réel, pertinente, avec une grande réactivité. Grâce à l'automatisation, la collecte et la saisie ne sont plus au cœur du métier. Le digital est donc un puissant facteur d'attractivité et de renouvellement. Il permet de séduire, de travailler sur la « marque employeur », d'adapter les cabinets d'expertise-comptable aux nouvelles générations.

Il faut former à cet effet des « managers 3.0 », alors que beaucoup sont « au degré zéro du management ». Or **les jeunes choisissent de plus en plus l'entreprise en fonction de nouveaux codes sociétaux, notamment l'engagement environnemental et sociétal, le respect de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, l'ambiance de travail, le cadre et les avantages en nature.** Les jeunes veulent profiter de la vie, c'est une façon très différente d'appréhender le rapport au travail. Après avoir choisi l'entreprise, ils sont aussi regardants sur le manager. Et les deux sont indissociables.

CADRE

AMBIANCE DE TRAVAIL

AVANTAGES EN NATURE

ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

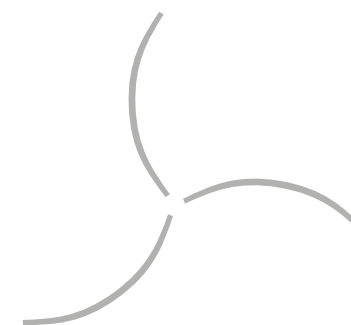
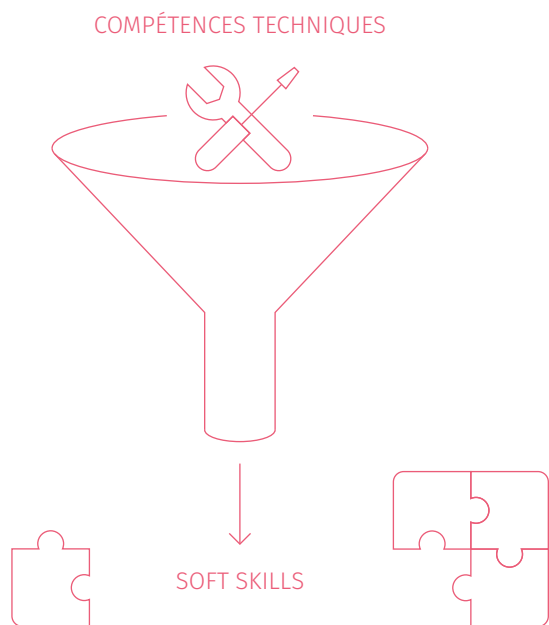
ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE / VIE PRO

## Faire du digital un outil de fidélisation et de quête de sens

Dans cet hyperchoix et cette hypersélectivité que créent la transparence digitale et la montée des exigences personnelles, il faut savoir répondre à une **quête de sens** dans notre métier et dans ses conditions d'exercice.

Tout comme certains étudiants étrangers dans les grandes écoles, les jeunes ne parlent pas du job proposé, mais demandent à l'employeur ce qu'il va leur apporter. Cela est bien sûr difficile à entendre pour un management traditionnel, mais c'est la bonne question à se poser. **Le respect n'est pas acquis, les jeunes ne respectent vraiment l'employeur que s'il leur apporte quelque chose.** Un emploi n'est plus considéré comme un privilège, une fin en soi ou un refuge, mais comme une étape vers d'autres opportunités, l'occasion d'apprendre et d'enrichir un CV en constante mutation.

**Cette évolution des mentalités et la raréfaction des candidats doivent nous amener à faire évoluer nos critères de recrutement, en passant d'un filtre portant essentiellement sur les compétences techniques du métier à des critères plus comportementaux, savoir-être, « soft skills », motivation.** On peut dès lors embaucher des profils en dehors des filières classiques: des ingénieurs microtechniques, ou même des qualitiens, avec une plus grande diversification des profils.

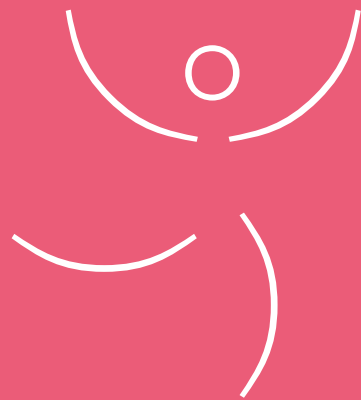


Avec l'accélération et l'impératif d'adaptation, inventer le collaborateur augmenté



B.

Avec l'accélération et l'impératif d'adaptation, inventer le collaborateur augmenté

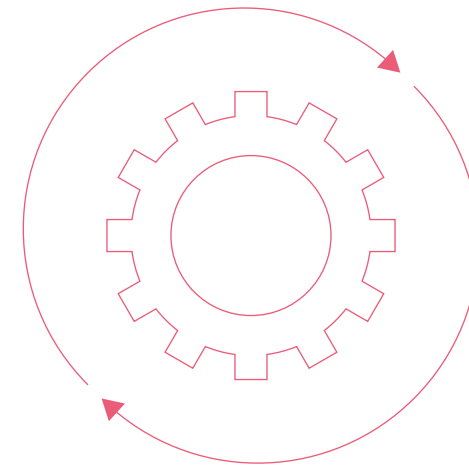


Aucune révolution technologique ne s'est déroulée aussi rapidement que celle du numérique. Aucune ne continue à ce point à accélérer le rythme de l'innovation, qui devient exponentiel, car fondé moins sur des ressources physiques que sur de la connaissance, des changements massifs d'usages et une puissance de calcul toujours plus grande qui s'applique à des masses de données toujours plus lourdes.

**L'impression générale est que la profession des experts-comptables hésite encore, se contente de demi-mesures dans sa transition digitale, alors que celle-ci doit être accomplie le plus vite et le plus loin possible pour livrer tous ses bénéfices.** Cette adoption connaît de forts contrastes selon la taille des cabinets, leurs cultures, leurs clients. Cependant, la transition digitale semble globalement plutôt mieux vécue que dans les autres professions, elle est de fait une évolution progressive plus qu'une révolution. Il faut donc continuer d'adapter les cabinets au nouveau paradigme, et accélérer le mouvement, car il opère de nombreux changements chez les diverses parties prenantes :

- les clients,
- les collaborateurs,
- les candidats.

Il faut savoir quels guides et clés d'action donner, comment s'adapter à ces nouveautés, comment attirer, retenir et développer les talents, quelles initiatives mettre en place.

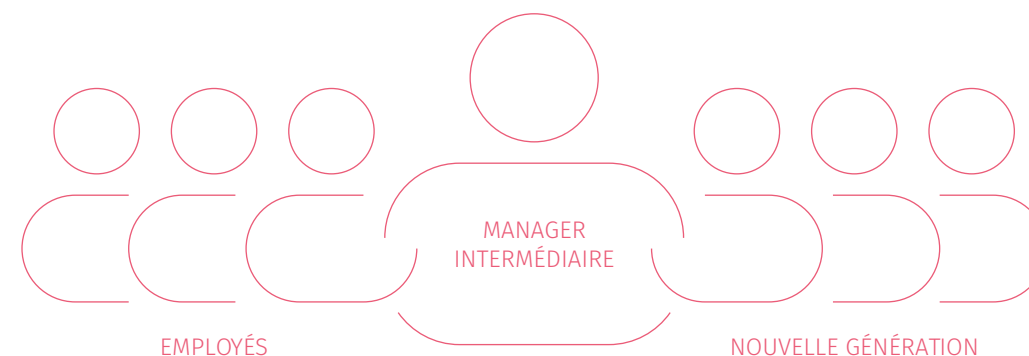


## Viser une actualisation permanente de nouvelles compétences

**La digitalisation n'est pas une mise à niveau unique, un simple changement d'outil, elle est un changement du rapport à l'outil. Elle induit un processus permanent d'actualisation des compétences.** À peine s'est-on formé à un logiciel ou une version de logiciel qu'il faut passer à la nouvelle mise à jour. Des collaborateurs qui avaient les mêmes habitudes depuis 20 ans doivent à présent réfléchir sans cesse à la nouvelle étape, à leur façon de s'adapter à la prochaine vague technologique. La digitalisation n'est pas l'acquisition d'une compétence à un moment donné, c'est une quête incessante de nouvelles compétences. C'est un rapport totalement différent à la compétence, car le digital détermine la façon de communiquer, de produire, d'échanger, dans une fusion toujours plus grande des outils.

C'est ainsi que les outils de communication et les outils métiers convergent. Si un cabinet choisit par exemple de tout basculer sur Microsoft 365, cela ouvre un horizon de convergence des outils qui s'appuient sur Microsoft, et donc de tous les nouveaux outils qu'il utilise. La première question que l'on posera à un éditeur de logiciel sera de savoir si son produit pourra être exploité dans l'écosystème d'un environnement collaboratif. La digitalisation est un système global qui peut inclure aussi bien les outils métiers que Excel, Outlook, toute la suite Microsoft, c'est un écosystème. Avec de telles plateformes, on peut créer son propre ERP customisé. C'est un changement bienvenu, car longtemps les outils n'ont pas été adaptés, en partie de la faute des éditeurs, qui ont vécu sur leur acquis pendant 20 ans. Certains logiciels sont révolutionnaires mais cette révolution aurait dû être faite il y a déjà cinq, six ou même dix ans. Ils arrivent un peu tard par rapport aux besoins de la profession, et c'est aussi pour cela qu'elle patine, car elle a pris ses habitudes. **Les outils ne sont pas encore complètement naturels, car ils ne se suffisent pas à eux-mêmes, il y a aussi la façon de les utiliser et la formation correspondante.** Ces dernières années, les MOOC étaient par exemple totalement sous-dimensionnés.

Pour toutes ces raisons, le sujet du digital est un sujet qui ne s'improvise ni ne se traite dans l'immédiateté. Ceux qui réussissent aujourd'hui leur transition digitale ont souvent eu besoin de plusieurs années pour transformer une entreprise de taille moyenne. C'est pourquoi il faut commencer tôt : cela suppose un travail de tous les jours, un management fort sur le sujet, une volonté d'imposer l'intérêt supérieur de l'entreprise. Les moyens peuvent varier, mais l'objectif doit être très clair. Il ne dépend pas toujours de la taille de l'entreprise : certains gros cabinets sont conservateurs, d'autres plus petits sont agiles, avec une adoption numérique précoce.



Cette accélération demande une grande faculté d'adaptation. Or on constate que la profession d'expert-comptable est une profession qui a beaucoup vieilli. **Un fossé important existe entre des employés anciens et expérimentés, qui sont loin du digital à la base, et des jeunes qui ont du mal à se projeter dans des entreprises souvent numérisées, mais dont les réflexes ne sont pas toujours axés sur du digital au service du travail en entreprise.**

Pour combler ce fossé qui s'est créé, il faudrait pouvoir disposer de corps intermédiaires, de managers qui soient la relève des plus anciens et qui comprennent le futur de la profession. Pendant des années, la profession a donné l'impression de ne pas beaucoup évoluer, faisant montre d'un certain immobilisme et d'un manque d'effet d'entraînement, avec un vrai problème de culture professionnelle. C'est d'autant plus important qu'une première transition numérique peut s'accompagner d'un turnover important dans les équipes. Il faut prendre garde à ne pas sous-estimer le sujet humain autour de cette question. C'est un point sur lequel il faut être vraiment attentif.

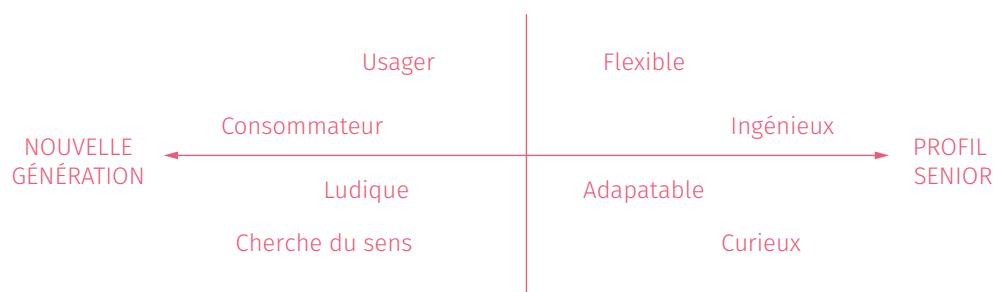
Une des explications de ces difficultés tient au retard de la formation universitaire sur la réalité du métier dans les cabinets. L'enseignement universitaire est souvent beaucoup trop théorique : les référentiels de compétences peuvent dater de 10 ou 12 ans, ce qui fait naître un décalage entre le contenu enseigné et les réalités des métiers de l'expertise-comptable. Il serait nécessaire de changer les maquettes de formation, en évoluant vers le numérique. C'est une des raisons du problème des compétences, à quoi s'ajoute la multiplicité des outils que les cabinets ont à utiliser, que ce soit dans le travail au quotidien ou chez les clients, qui peuvent penser que l'expert-comptable connaît tous les logiciels. Quand on forme quelqu'un dans un cabinet, il doit connaître les outils utilisés, qui sont plus d'une quinzaine, sans compter les réflexes à avoir sur les outils qu'utilise le client. De ce fait, il est probable à l'avenir que les grands cabinets vont créer leurs propres filières de formation, former eux-mêmes leur main-d'œuvre.

## Trouver pour chaque génération un accès au digital dans l'entreprise

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, le critère de l'âge est loin d'être toujours pertinent dans la facilité à prendre le virage du digital. Certes, les plus jeunes y sont nés, ont une approche déjà acquise, mais elle reste leur approche et non forcément celle de la communauté de travail du cabinet.

**Tout d'abord, les jeunes n'accueillent pas forcément bien le digital, parce qu'ils trouvent que cet outil ne donne pas de sens à leur travail, ne les aide pas à trouver la manière de donner du sens à leur métier.** Comme ils sont habitués au digital, sa présence est normale, elle ne constitue pas un plus, alors que les anciens, qui ont vécu les pesanteurs du monde d'avant, accueillent plus favorablement cette digitalisation, malgré le fait qu'il y ait encore beaucoup d'investissements et d'efforts à faire pour arriver à l'idéal. Si demain les jeunes sont confrontés à un client ou à un cabinet qui n'est pas du tout ou pas tout à fait digitalisé, il y a de la frustration: ce n'est pas ce métier-là qu'ils voulaient faire. La digitalisation peut alors les pousser à aller vers le conseil, à la partie intéressante du métier. Cette mutation-là peut être compliquée et susciter des blocages, car les jeunes ne sont pas préparés, au départ, à aller vers le conseil.

D'autres peuvent accueillir beaucoup mieux le digital, car cet outil les dispense d'une partie de ces tâches répétitives et fastidieuses qui ne les attireraient pas. C'est le métier tel qu'il leur a été enseigné à l'université par leurs professeurs, à savoir que dans les cabinets d'expertise-comptable, on fait de la saisie. Ils profitent alors de l'occasion pour évoluer vers l'accompagnement du client et le conseil. Du coup, l'accueil est plutôt positif.



**Paradoxalement, les plus jeunes générations peuvent être moins aptes à s'adapter à de nouveaux outils, à de nouvelles façons de faire, parce qu'elles ont appris des usages qui étaient déjà « tout faits et tout prêts », tandis que beaucoup de personnes plus âgées ont dû comprendre plus en profondeur le fonctionnement de ces outils pour s'y adapter.** Aujourd'hui, tout est paramétré pour fonctionner immédiatement, donc les utilisateurs sont moins aptes à s'adapter et à comprendre. Ils pensent que lorsqu'il y a un problème, il y a une application pour cela... Ce n'est pas la même démarche intellectuelle.

Les anciens vont donc avoir une appétence pour le digital globalement plutôt forte, mais avec une mise à niveau plus importante et les difficultés qui vont avec. À l'inverse, les jeunes nés dans le digital sont moins flexibles dans la manière de penser et d'agir, parce qu'formatés en tant que consommateurs, et non usagers du numérique, sur un mode ludique et consumériste. Cela donne des gens techniquement brillants, mais sans imagination, cherchant du sens, mais sans non plus se donner les moyens pour aller ailleurs, avec un certain manque de curiosité. Cela peut entraîner des freins dans les usages, car ces jeunes n'ont pas appris la diversité des outils nécessaires au fonctionnement du cabinet au quotidien, notamment dans la relation au client.

**Cette génération qui arrive à le nez dans le digital, mais un digital très simplifié: ils savent se servir d'une tablette, mais pas d'un PC.** Dans une situation professionnelle, ils ne savent pas toujours l'utiliser, car pour eux, le digital se résume à quelque chose qui s'utilise avec le doigt et qui ne requiert pas les outils traditionnels, une souris, un écran, etc. Cela peut constituer un vrai frein à la digitalisation dans un environnement professionnel.

## Anticiper les craintes de perte de sens que suscite le digital

D'une manière générale, le digital est perçu comme une opportunité par les équipes, qui réclament un quotidien facilité, plus simple, plus efficient. Dans le même temps, quand on apporte l'outil digital qui devrait répondre à cette promesse, il suscite la peur d'être jugé: « Qu'est-ce que je faisais au quotidien? Était-ce bien efficace? Que va-t-on penser de moi si je mets 2 ou 3 heures pour faire telle tâche alors qu'avec le digital on ne met plus qu'une demi-heure? Est-ce que mon poste va être supprimé? » Le digital déplace les tâches, et pour cette raison doit forcément être accompagné par un parcours de formation vers ce qu'on appelle le « collaborateur augmenté ».

Comme les professeurs, les experts-comptables connaissent la peur de perdre de leur superbe, de devenir au contraire des « experts diminués ». En tant que « sachants », ils savent maîtriser un environnement complet, plutôt traditionnel. Quand on les pousse dans un environnement digital et vers de nouveaux outils, ils n'ont pas toujours la capacité de faire l'effort nécessaire d'investissement ou d'appréhension. On peut vite se retrouver face à un rejet parce qu'ils ne sont plus en position de maîtrise vis-à-vis des équipes, ils ne sont plus les garants de l'expertise et de la relation avec le client. C'est une perte de prérogatives. Si l'on prend l'exemple

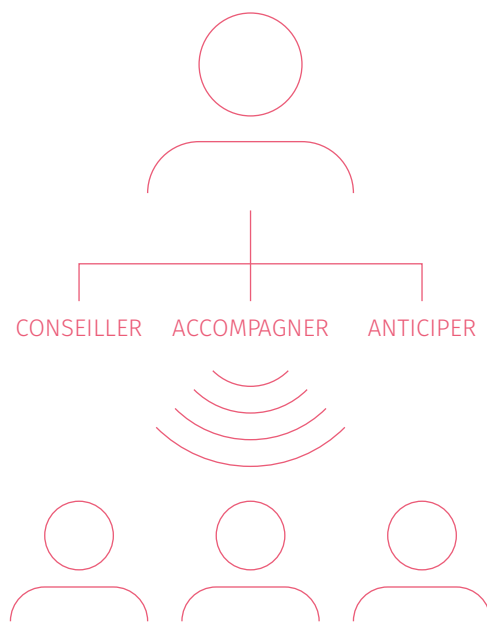
« Qu'est-ce que je faisais au quotidien? Était-ce bien efficace? Que va-t-on penser de moi si je mets 2 ou 3 heures pour faire telle tâche alors qu'avec le digital on ne met plus qu'une demi-heure? Est-ce que mon poste va être supprimé? »

de l'automatisation de la production comptable, ce rejet peut se manifester par une intolérance: la technologie n'a pas le droit à l'erreur. Il peut y avoir 70 % à 80 % du processus qui marchent bien, mais on va se focaliser sur les 20 % qui ne fonctionnent pas.

**Pourtant, une entreprise n'est pas une démocratie: il est nécessaire d'y installer un schéma directeur qui fasse que les gens s'inscrivent dans cette vision, qu'ils deviennent des early adopters de la transition digitale.** La question reste de savoir comment embarquer des gens qui ont des visions différentes avec une question clé: « Qu'est-ce que ça va changer pour moi? », « Est-ce que mon poste est à risque? » Pour réussir sa digitalisation, il faut rassurer les collaborateurs qui se demandent si leur poste est en danger, ce qu'ils vont devenir, quel est l'impact de cette digitalisation. Il est important de répondre à ces questions-là, on lève ainsi beaucoup de difficultés. Il y a ainsi des signaux faibles à détecter chez les collaborateurs dans leur accueil du digital: quelqu'un qui ne pose pas de questions, qui se replie sur lui-même, qui reste dans une posture attentiste.

**Il faut faire comprendre que les outils restent des outils: il y a toujours autre chose derrière l'outil digital, notamment le fait qu'on doit pouvoir à terme répondre autrement aux besoins de nos clients, qui sont souvent des besoins non exprimés, des besoins d'accompagnement.** Car beaucoup d'experts-comptables, une fois faite leur présentation des comptes, ont l'impression d'avoir fait le job. Or le digital et l'automatisation de toutes ces tâches doivent nous permettre de faire autre chose: d'accompagner le client, le conseiller, lui offrir une vision des opportunités de son secteur, etc.

Il y a un vrai parallèle avec l'éducation: dans les deux cas, il faut avoir de très bons formateurs pour pouvoir faire passer ces messages-là et bien faire comprendre aux gens en quoi consiste l'évolution de la profession dans la transition digitale. La crainte du changement varie considérablement d'une personne à l'autre. Il faudrait accompagner chacun en fonction de ses spécificités, mais tout le monde n'est pas capable d'avoir cette écoute, cette empathie pour tous les collaborateurs et faire en sorte que chacun puisse prendre en compte les évolutions de son poste en particulier. Il y a également des collaborateurs qui ne trouvent pas leur place dans l'évolution des technologies, donc dans ce qu'on peut leur proposer à terme. La facture électronique, qui va arriver, est ainsi vue comme une véritable opportunité pour certains, mais comme une vraie menace pour d'autres, qui se demandent ce qu'il leur restera à faire. Certaines personnes ne seront pas capables d'évoluer sur d'autres types de postes, ou bien difficilement. **Si le digital est une véritable opportunité, il reste lié à une vraie difficulté**



**de mise en œuvre en interne.** Il faut travailler dessus, mais tous n'ont pas la même vision. Il n'est pas facile d'avoir un message clair et cohérent sur ce sujet.

**D'une manière générale, les collaborateurs ne sont pas bien formés à ces outils et surtout à ce changement d'organisation, car les outils ne font pas tout.** Quand ils sont confrontés à des problèmes, ils ne savent pas toujours les appréhender: formés à faire de la technique, du fiscal, du comptable, du social, ils ne connaissent pas les vrais problèmes sur le terrain, ne sont pas formés pour. C'est l'entreprise qui se charge de la formation en interne, pour les habituer, et c'est pour elle un investissement très lourd. On ne parle pas ici d'outil, mais d'organisation et de management, car le collaborateur augmenté doit aller vers bien plus de polyvalence et de capacité d'ouverture.

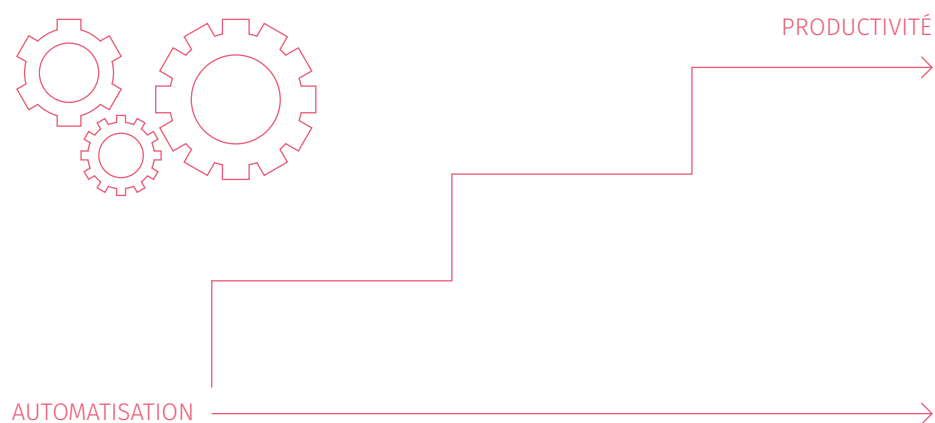
Même quand on commence la digitalisation assez tôt, la transition digitale prend beaucoup de temps. L'écart entre la formation, la diffusion et la production est sous-estimé. Le collectif de l'entreprise est pris par le quotidien, la relation avec les clients, alors que le digital comprend des projets sur lesquels il faut sans cesse travailler. Du coup, on remet à plus tard, car la saison fiscale approche, etc. Tous les cabinets ne peuvent pas se faire accompagner par des spécialistes, comme le font les plus gros. La plupart sont absorbés par leur routine et remettent à plus tard, d'autant que le problème quand on s'empare d'une technologie, c'est qu'elle évolue sans cesse: on est sollicité par beaucoup d'outils et à un moment, il faut se décider. **Pour être persévérant dans la transition digitale, il faut se souvenir que l'idée de départ, c'est le recentrage sur la valeur ajoutée, le renouvellement de l'intérêt du métier d'expert-comptable, pour aider à résoudre le problème des recrutements.**

Pour être persévérant dans la transition digitale, il faut se souvenir que l'idée de départ, c'est le recentrage sur la valeur ajoutée, le renouvellement de l'intérêt du métier d'expert-comptable, pour aider à résoudre le problème des recrutements.

## Préserver la concentration et la réflexion dans les environnements numériques

Il y a un revers à la connectivité : avec ces nouveaux outils, les collaborateurs peuvent être dérangés en permanence, une fois par un SMS, une fois par un mail ou par un « chat », par des appels audio, ce qui crée une vraie difficulté de concentration. C'est un sujet pour lequel il n'y a pas de réponse facile aujourd'hui : on se rend compte que les jeunes collaborateurs, même au cours d'une réunion, ne sont pas capables de se concentrer face à des clients. Ils sont sans arrêt sur leur téléphone en train d'envoyer des mails, des SMS... **Il y a donc un vrai problème de concentration et de productivité, de troubles de l'attention : le numérique, c'est l'interruption permanente.** On reçoit un WhatsApp, un mail : le résultat est que l'on accomplit une tâche en séquencé, en quinze fois au lieu de la faire en une fois. Pour corriger cette tendance, on peut faire prendre conscience à nos collaborateurs que cette façon de faire prend beaucoup plus de temps, mettre en place une gestion participative du travail et des méthodes de travail pour accroître sa productivité.

Il existe un autre revers quand on met en place l'automatisation de la production comptable. Quand les collaborateurs saisissaient eux-mêmes les données, ils se posaient beaucoup plus de questions, réfléchissaient en même temps sur ce qu'ils faisaient. Avec l'automatisation, le robot fait le travail automatiquement. Mais il faut que le collaborateur continue de se poser des questions, de manière à pouvoir être proactif avec ses clients et renforcer sa capacité de conseil. Il faut trouver le moyen de conserver cet espace de réflexion sur le travail effectué, cela peut être fait par soi-même ou en groupe.



## Se faire accompagner dans la transition digitale

Avant même de retenir les talents existants dans notre métier, il faut embaucher les nouveaux talents qui permettent d'animer cette transition digitale. On doit forcément changer la façon de recruter, en allant chercher des ingénieurs plus du côté digital, pour avoir des gens capables d'endosser ce paradigme. Beaucoup de collaborateurs sont encore dans les années 80... Pourtant, quand on a des opportunités sur le RSE, on embauche des gens qui sont qualifiés sur le RSE. En cas de blocage, le seul moyen pour vraiment avancer, c'est de se faire accompagner par quelqu'un d'extérieur. Les logiciels ont beau être « playables », il y a une façon de les utiliser qui change beaucoup plus que ce que l'on pouvait penser. Utiliser Teams ou Outlook, cela n'a rien à voir, et il est difficile de changer quand on a travaillé trop longtemps sur les anciens outils.

**Se faire accompagner a un autre intérêt, cela permet de se légitimer vis-à-vis des collaborateurs et de lever parfois certaines réticences.** Avec des spécialistes intervenant dans le cabinet, cela ne va plus être l'avis de la hiérarchie, mais un avis professionnel. Cette intervention extérieure impacte la façon de penser la transmission d'informations, la façon dont on gère le surplus de communication et d'informations qui arrivent. Comme on est déjà en train d'implanter des solutions en fonctionnement permanent, il est utile de solliciter l'extérieur pour ne pas sursolliciter en interne. Cet accompagnement se fait par des cabinets spécialisés en transformation digitale. Embaucher un chef de projet informatique, qui a une vraie expérience dans le déploiement de logiciel, peut être également une expérience appréciable dans l'accompagnement au changement.

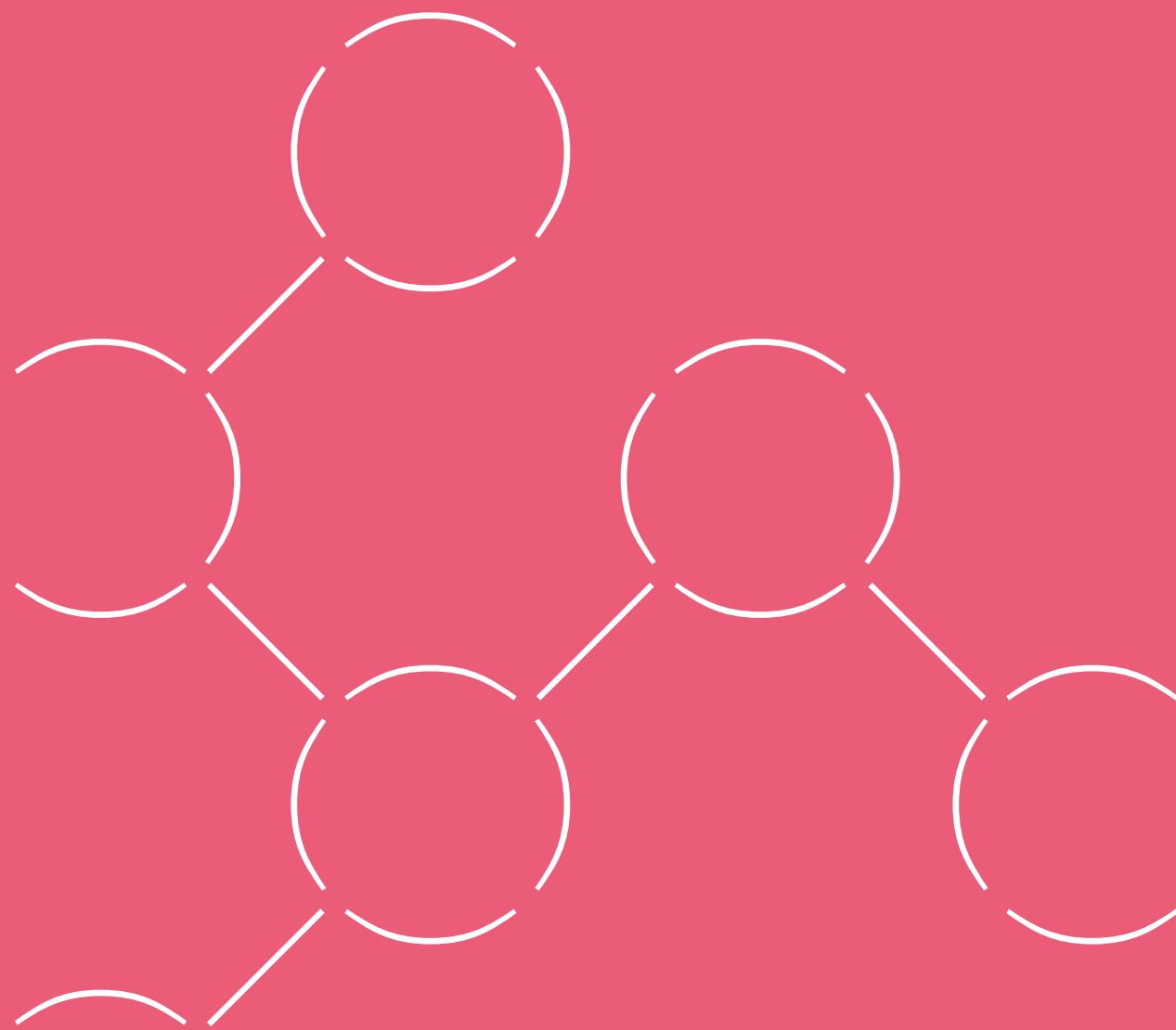
Par ailleurs, ce qui fait vraiment l'accompagnement, ce sont les formations régulières. On peut imaginer un parcours de formation pour les nouveaux collaborateurs au moment de leur intégration, avec trois jours de formation dédiés aux usages, aux nouveaux outils, à la façon de les appréhender au sein du cabinet.

Il est aussi important de créer des petits groupes de travail. En Bretagne, à l'initiative de l'ordre des experts-comptables, un club a été créé, le « Club managers 3.0 ». Il travaille sur le recrutement, sur les nouvelles générations, la bonne expérience d'un candidat lors d'un recrutement, et cetera. Il cherche à travailler la marque employeur. Mais sur 860 experts-comptables de l'ordre, seuls 50 participent. Bien des professionnels restent avec un mode opératoire des années 80, ou même 70, cela aussi parce que les clients ne demandent pas de changement et sont attachés à une certaine routine avec leur cabinet habituel.



C.

## Faire du travail nomade un outil de teambuilding



La crise du Covid-19 a prodigieusement accéléré le mouvement de délocalisation du travail, emportant les anciennes réticences des managers à l'égard du télétravail. Les outils numériques se sont avérés puissants et fiables, faciles à manier. Ils ont permis à de nombreuses entreprises de continuer à produire, et ont précipité le basculement vers le bureau nomade. Néanmoins, il apparaît que le télétravail (à domicile ou en coworking), s'il permet de maintenir des processus de production déjà bien en place, rend plus difficile l'innovation, les liens interpersonnels et les échanges informels.

Pour un certain nombre de cabinets, le télétravail n'a pas été une révolution, car il faisait déjà partie de la transition digitale opérée. Face à la pénurie de personnel, en effet, le télétravail permettait déjà d'élargir ses recrutements et d'attirer des compétences absentes sur le bassin d'emploi. Dans ce contexte, le télétravail a été très précieux lors du confinement: du jour au lendemain, chaque collaborateur a pu venir chercher son ordinateur et être opérationnel dans l'après-midi, prêt à retravailler à distance. Pour certains cabinets, c'est un mode de fonctionnement naturel, car ils sont multisites, avec un seul et même accès pour tous les sites, ce qui a permis, durant cette période de crise sanitaire, de rester en télétravail à 100 %.

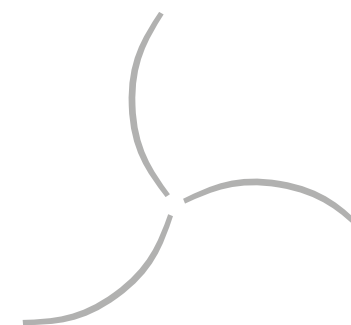


## Savoir gérer l'inégalité face au télétravail

Néanmoins, le confinement a mis en évidence des difficultés humaines, une disparition des limites entre le travail et la vie personnelle, même si l'on a pu rédiger une chartre de bonnes pratiques. Il faut donc travailler sur les relations humaines autour de ces impacts, de ces nouveaux enjeux, notamment les problématiques autour des rythmes de travail. **Avec le télétravail, on ne maîtrise plus les rythmes de travail des collaborateurs. On peut se retrouver avec des burnouts sans forcément s'en rendre compte.** Par ailleurs, l'autonomie n'est pas la même pour tous, particulièrement chez les jeunes. Quand ils sont bien formés, ils sont encore plus productifs dans le télétravail, alors que s'ils ne le sont pas, le télétravail ne fait qu'aggraver les choses, car ils se sentent plus vite isolés, avec moins de repères dans l'entreprise. Enfin, malgré les bénéfices, il ne faut pas perdre de vue la relation client, autrement dit l'aspect conseil de notre activité, qui suppose un contact humain direct et complexe dans une entreprise. Tout ne peut pas se faire à distance.

Certains cabinets, tenant compte des préconisations gouvernementales, sont aujourd'hui à quatre jours de télétravail par semaine pour tout le monde. Cette évolution a renforcé la collaboration pour les cabinets multisites, où les collaborateurs ne se voyaient pas souvent, et n'avaient pas d'autre choix que de passer par des vidéos. Cela a renforcé la collaboration, les liens, les réunions d'équipe, le suivi des équipes. Pendant la période de télétravail à 100 %, toutes les semaines au minimum, chaque collaborateur avait un entretien avec son manager pour faire le point sur son ressenti, sur ces difficultés au-delà de la production. Des enquêtes ont été menées pour vérifier le bien-être, voir si des personnes avaient des difficultés par rapport au télétravail, et le digital a beaucoup aidé. Il même a permis de créer une collaboration qui n'existait pas auparavant.

**La force de la transition numérique est de permettre de prendre de nouvelles habitudes de travail.** Certes, il y a le télétravail, mais au-delà du travail à distance, ce procédé permet de faire des réunions de management transverses, ce que l'on n'a pas forcément l'habitude de faire, en privilégiant des réunions en « one to one ». Le digital permet de faire des réunions plus globales et plus visionnaires. On peut accompagner les collaborateurs avec des formations régulières sur le digital, environ tous les trimestres. On doit également réfléchir à un parcours de formation pour les nouveaux collaborateurs.



Faire monter en gamme l'offre du cabinet comptable



D.

# Faire monter en gamme l'offre du cabinet comptable



Un des phénomènes majeurs liés à la révolution numérique est la désintermédiation, autrement dit la captation de tout ou partie de la chaîne de valeur d'une entreprise par un challenger plus rapide, plus proche de l'attente ou des usages du client, ou même offrant un contenu gratuit comme Wikipédia. Les banques ou les agences immobilières, par exemple, vivent sous la menace constante d'être « ubérisées » par des plateformes nouvelles. Bien des rentes de situation, dues à des traditions, des complexités ou des statuts, se trouvent donc renversées par la précision, l'accessibilité et l'agilité des outils numériques. Bien des rigidités et des lenteurs se trouvent soudain dépassées.

La concurrence peut venir de n'importe où dans le monde. Des tâches comme la traduction, l'expertise, l'assurance d'un bien, le conseil médical et bien sûr la comptabilité, sont déjà proposées par n'importe quel acteur capable de casser les prix ou de proposer une meilleure offre, une offre gratuite financée par la publicité, ou encore une offre gratuite pour les particuliers, mais payante pour les professionnels. Aucun client ou usager ne sera plus dépendant de son environnement immédiat, qu'il soit urbain ou rural.

Si l'on considère que la valeur d'une entreprise classique et de ses salariés est de réduire les coûts de transaction en internalisant la main-d'œuvre et les capacités de production, il s'avère que le numérique diminue comme jamais les coûts d'un recours à des prestataires extérieurs, notamment au travers de plateformes d'indépendants, d'une généralisation de la location ou du service. Le numérique en tant que facteur de simplification et d'accélération remet en cause la forme traditionnelle de l'entreprise avec son lieu, sa durée de travail et sa main-d'œuvre fixes. En ce sens, il est un défi pour les modes opératoires et le modèle économique de l'entreprise, qui doit monter en gamme, évoluer vers une forme plus diffuse et plus souple pour continuer à fédérer ses collaborateurs et ses clients.

## Dépasser des prestations vues comme des commodités

L'expertise-comptable un métier en tension structurelle, et le COVID et le digital ont exacerbé cette tendance. Pourquoi ? Parce qu'il est considéré comme une profession qui offre une commodité. Étant vendue comme tel, tout le monde le gère comme une commodité. Ceux qui croient encore cela sont en train de tuer leur propre marché: ils n'ont pas compris qu'il fallait bouger pour être attractif pour le client, pour les personnes à recruter, etc. Sans quoi les cabinets seront concurrencés et remplacés.

Donc quand on parle de coaching, il ne faut pas se limiter au coaching de management, mais comprendre le coaching de négociation de la valeur, menacée par la transition digitale. Cela ne veut pas dire que le métier en soi se dévalorise, mais que la valeur se déplace sur autre chose. Il faut des coaches pour la négociation, pour la valorisation de ce qui est fait. **C'est un des effets de la digitalisation: elle pousse à valoriser davantage le travail de l'expert-comptable, à montrer la valeur réelle qui est apportée.**

## Valoriser le bénéfice perçu par le client

La valeur apportée au client, ce n'est pas de faire des comptes, c'est de l'accompagner dans son évolution, d'anticiper parce que l'expert-comptable a la vision du marché, de l'aider à grandir, de l'aider à améliorer sa performance. **C'est donc une évolution vers le conseil: car si le client perçoit la valeur, il sait très bien où elle est pour lui, dans les modes de tarification, la valeur n'est pas facturée là où elle devrait l'être.** Si les experts-comptables continuent à raisonner comme de simples comptables, ils acceptent de vendre des heures facturées au taux horaire alors qu'en fait, **ce ne sont pas des heures facturées qu'il faut vendre, mais le bénéfice perçu par le client.** Il faut sortir du chiffre pour aller vers le bénéfice apporté au client, qui n'entre pas dans une grille tarifaire, il faut arriver à le mesurer et à le valoriser. C'est le déplacement de la valeur en aval.

Le taux de croissance des cabinets comptables n'est que de 3 %. Autant dire que la productivité promise par le digital n'est pas encore mûre, qu'on ne récolte pas les bénéfices attendus, même au niveau de la reconnaissance automatisée des documents. **La profession doit être capable, d'aller chercher cette autre croissance que contiennent les opportunités du digital.** Il faut qu'elle soit homogène dans la façon d'appréhender les choses, sans essayer de brader les services. Si notre métier change, il faut aussi que nous adaptions notre façon de tarifer.

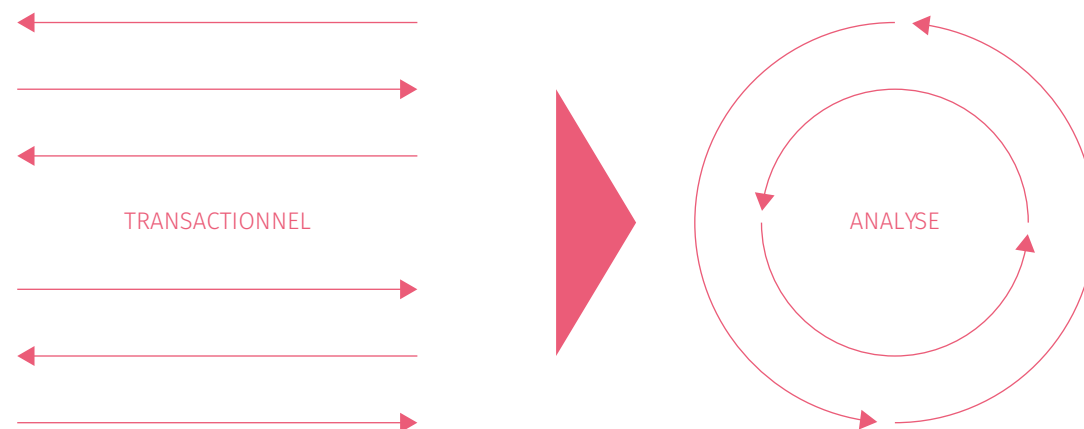
## Aller du transactionnel à l'analyse

La digitalisation doit donc aider à sortir de la prestation comptable pure, à se concentrer sur le service, sur le sens donné au travail du collaborateur. C'est une chaîne vertueuse.

**La digitalisation permet d'aller plus vite sur des tâches sur lesquelles la profession était identifiée, de manière plus efficace, avec le bon niveau de qualité, pour se concentrer sur l'essentiel, ce qui donne du sens au bénéfice clients: aller du transactionnel à l'analyse.**

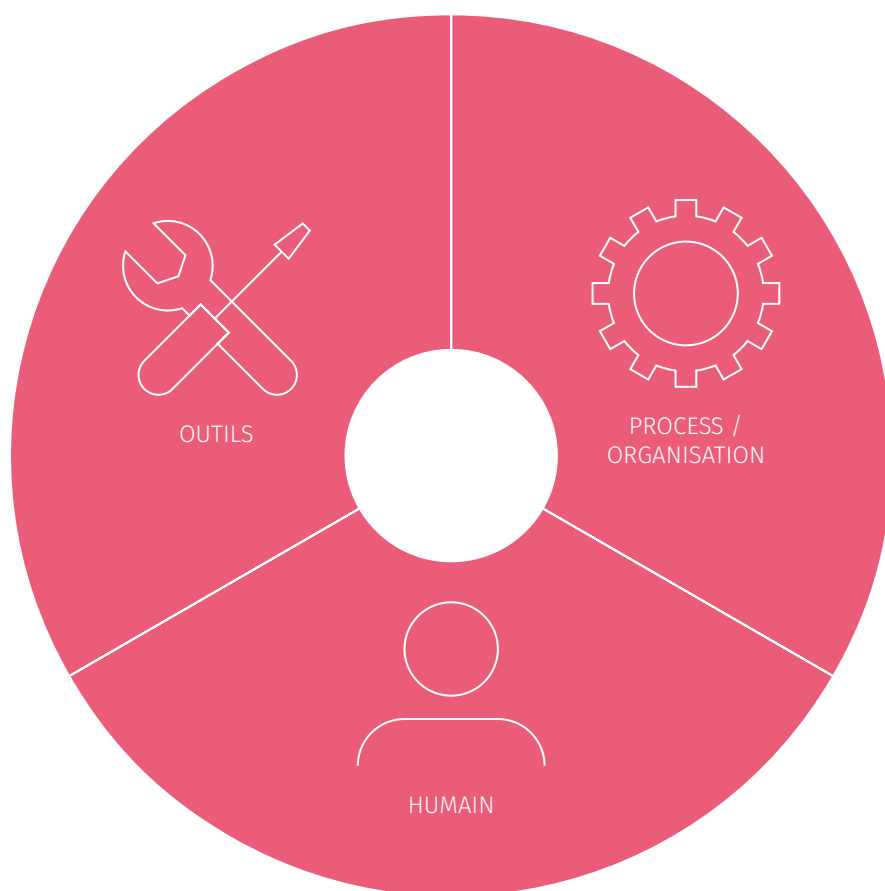
La digitalisation offre donc la chance d'une montée en gamme, l'opportunité historique de passer à l'expertise conseil. **Le digital répond en somme à un objectif client: s'adapter au client plutôt que livrer une prestation standardisée, lui montrer comment gagner de l'argent plutôt que simplement faire ses comptes.**

**Voilà pourquoi dans nos métiers, la digitalisation a pu sembler n'être qu'une opportunité, alors qu'elle est une nécessité.** Dans certains cabinets, il y a dix ans, obligation était faite d'être « zéro papier » pour obliger les collaborateurs à numériser et à rentrer dans cette utilisation par la numérisation. Ce qui fait que si l'on a été formé il y a 30 ans, on peut se dire que le métier revient à faire du traitement. Force est de constater que l'on peut passer 80 % de son temps à ne pas faire ce pour quoi on a été formé. Tout simplement parce qu'à l'époque, les outils faisaient défaut. **La transition digitale doit aujourd'hui permettre de répondre au marché, à ce que les clients attendent de nous: ni des comptes, ni des liasses fiscales, mais une analyse des comptes et le conseil qui va avec.** On en parle depuis 20 ou 30 ans, mais concrètement, cela ne marche pas encore. On passe plus de temps à faire du traitement plutôt que du conseil.



## Passer du dossier au projet

Il faut de même cesser de traiter des dossiers, mais faire de la gestion de projet : demander aux collaborateurs de passer du temps sur une fiche projet. Cela doit les obliger à réfléchir parce que **dans le projet, il y a la problématique de notre profession qui est la problématique cabinet, à savoir que notre métier va évoluer rapidement vers du consulting, et il faut avoir ce réflexe de consultants.** Il faut transformer les cent euros que l'on vend au client aujourd'hui pour faire de la saisie en cent euros pour du conseil. Il faut s'organiser en mode projet, c'est l'avenir de la profession : ne plus se contenter de gérer des dossiers, mais des projets. Même un dossier devient un projet, à partir du moment où le client est embarqué dedans. C'est un changement dans lequel il faut embarquer les collaborateurs, c'est à co-construire avec eux. On peut par exemple motiver les troupes en mettant en place un prix récompensant les trois meilleurs projets de l'année.

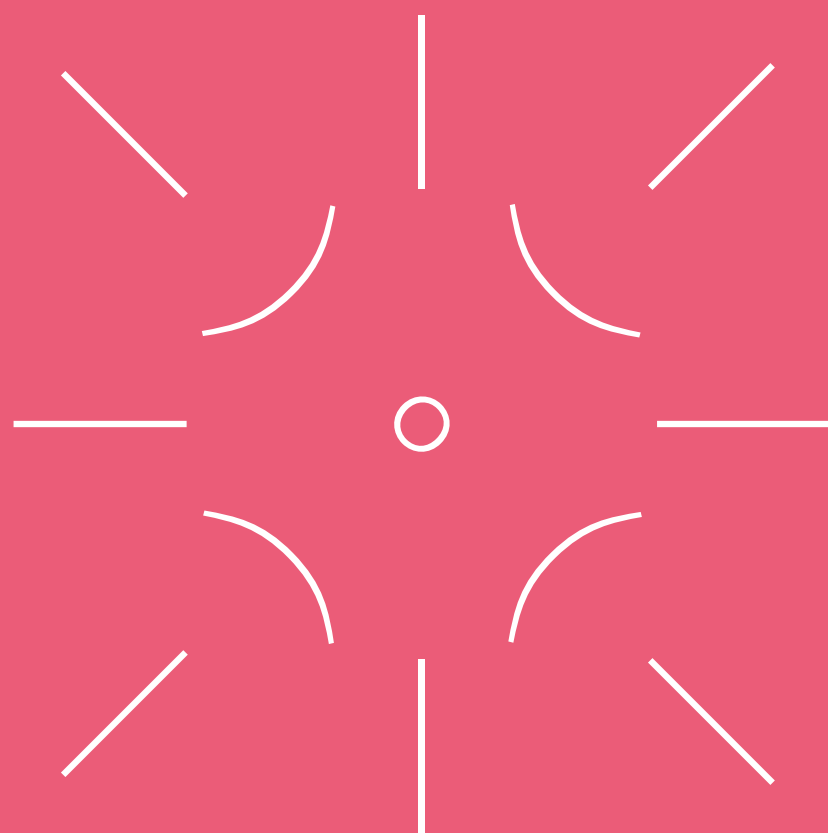


Si nous ne le faisons pas, le risque est grand pour nos entreprises d'être « ubérisées » par les concurrents low-cost, en France ou à l'étranger. Les entrepreneurs tout comme les experts-comptables ont un gros investissement à faire, non pas sur un, deux, trois ans, mais sur quatre, cinq ou dix ans. Tant que nous nous en tenons à des prestations de plus en plus banalisées, les honoraires baisseront. **Le paradoxe est que nos clients sont demandeurs de la dimension conseil, car eux-mêmes sont dans la même situation par rapport au digital et au danger de désintermédiation.**

Nous devons donc nous transformer, pour arrêter la pente des honoraires qui baissent sur des prestations banalisées et mal comprises. C'est à nous aussi, experts-comptables, de mieux valoriser ce que nous savons faire. Nous devons transformer notre métier, qui consiste en un tiers d'outils, un tiers de process/organisation et un tiers d'humain. Mais cet humain est au centre de tout le reste, il gère les process, il gère les équipes.

La digitalisation a certes fait augmenter le chiffre d'affaires dans les cinq dernières années, mais il faut distinguer deux sujets : la productivité, donc la capacité à absorber plus à effectifs constants, et l'opportunité business en lien avec ce que permettent de faire les outils digitaux. Dans les deux cas, la digitalisation peut faire augmenter le chiffre d'affaires grâce à ce qu'elle permet de faire avec les clients, avec la connectivité avec les clients, mais est-elle à la hauteur des attentes, va-t-elle assez vite ? Certainement pas, car tout dépend de la façon dont le client lui-même appréhende la digitalisation. Celle-ci, à un moment donné, implique une uniformisation : il faut avoir un logiciel qui permette de se calquer sur des process définis, des modes opératoires. Ce mode opératoire en lui-même n'est pas flexible, on est sur une notion de progiciel, cela veut dire que le client doit s'intégrer dans ce mode opératoire et c'est là le plus difficile, il faut l'y accompagner. Il y a donc deux aspects dans la digitalisation : le bénéfice que ce qu'on en tire en interne, et le bénéfice commercial, ce qu'elle permet de faire avec un client quand on lui parle digitalisation. Mais il y a de vrais freins à la digitalisation et à sa mise en place par capillarité chez les clients. Nous devons donc déplacer la valeur également en amont, en formant le client au digital.

# Remettre l'humain au cœur du métier



Le digital (et pas seulement l'informatisation) est un sujet qui est apprivoisé depuis plus de cinq ans aujourd'hui, avec un vrai tournant en 2016. Cela s'est fait à travers la mise en œuvre d'outils et de procédures beaucoup plus digitalisés que ce que nous avons jusqu'alors. Cela a entraîné une démarche beaucoup plus forte, tant dans la construction de nos environnements que dans la manière dont nous appréhendons le digital dans l'impact sur les collaborateurs. Ceci veut dire qu'on se pose moins la question des moyens et plus celle des fins: non pas ce qu'il y a à faire, mais pourquoi on le fait. Ceci donne une grande valeur ajoutée à la discussion.

L'adaptation doit permettre au cabinet de tirer profit des capacités de ces plateformes digitales, et de faire accepter aux collaborateurs qu'ils ont changé d'univers, qu'ils vont devoir changer de méthode. **Il faut identifier les leaders de demain, chez les jeunes ou les moins jeunes, qui vont être porteurs de la digitalisation en tant que transformation globale.** C'est la fonction de leadership. Après, il s'agit de changer le prisme des réunions et la manière dont on s'organise au quotidien. Auparavant, les formations étaient en présentiel. À présent, elles sont 100 % en digital. On a donc vraiment digitalisé le fonctionnement, avec un objectif qui est que le digital remette l'humain au centre de la discussion. On peut par exemple créer une base où sont référencés les modes opératoires avec toutes les formations associées. Si j'ai un doute, où trouver l'information? Ensuite, j'apprends à utiliser cette information. Pour poursuivre cette digitalisation, il faut comprendre que ce n'était pas que de la digitalisation. À un moment donné, il faut un peu d'humain pour remettre du sens à ce que l'on fait.

Les process de tenue des comptes sont considérés comme une commodité automatisable, contrairement à la révision des comptes. Autant on automatise et digitalise à 100 % sans intervention humaine, via des plateformes de formation, via un CMS, autant nous devons pousser la formation en humain, que l'humain soit en présentiel au niveau des régions, ou en visioconférence au niveau national. On doit pousser vers l'humain sur tout ce qui concerne la façon d'agir en tant que collaborateur. Il y a donc un mixte entre les deux qui doit intervenir, et ce mix est là pour faire le liant, car le problème que tout le monde rencontre aujourd'hui est une forme de déshumanisation (télétravail, coworking, Covid, bureau nomade, etc.). **C'est le paradoxe de la digitalisation: elle ne doit pas déshumaniser, au contraire, mais renforcer l'humanisation de la relation.**

# Conclusion

La révolution de la communication a conduit à une démocratisation inédite de l'accès à l'information et des possibilités d'expression. Cela a transformé les rapports hiérarchiques et rendu plus horizontal les liens de subordination dans de nombreuses professions comme dans les cabinets d'expertise-comptable. A l'heure du numérique, les entreprises ne disposent plus du monopole de leurs propres informations et doivent rectifier en permanence leurs pratiques pour modifier leur image. La transparence digitale crée des marchés plus importants dans la mesure où les salariés disposent désormais des outils pour comparer un cabinet à ses concurrents.

Cela s'accompagne d'une montée des exigences personnelles. Les plus jeunes qui entrent sur le marché du travail sont en quête de sens : avoir un emploi n'est plus considéré comme une fin en soi mais comme une étape de vie. Ces deux bouleversements (digitalisation et augmentation des exigences) font évoluer les critères de recrutement qui portent aujourd'hui davantage sur les « soft skills » et le savoir-être que sur les compétences techniques.

Si le numérique entraîne des conséquences positives dans le milieu de l'expertise comptable, il fait aussi naître de nombreuses appréhensions. Certains collaborateurs craignent de perdre leur légitimité, de se faire dépasser par la technique, et d'être remplacé par de futurs « collaborateurs augmentés ».

Si ces craintes peuvent être légitimes, il est nécessaire d'appréhender la digitalisation comme une réelle opportunité offerte aux experts de se recentrer sur le corps de leur métier, pour pouvoir se consacrer pleinement à des tâches demandant expertise et précision. Loin de déshumaniser, la digitalisation doit au contraire renforcer l'humanisation du domaine de l'expertise comptable et améliorer les relations humaines. Ce phénomène doit également permettre aux cabinets d'entrer dans une nouvelle dimension. Puisque le numérique automatise de nombreuses tâches, l'expert-comptable doit redéfinir son métier pour montrer la valeur réelle qu'il apporte à son client. C'est l'occasion pour la profession d'évoluer vers un métier de conseil.

Si la transition numérique est globalement bien vécue chez les experts-comptables, il est nécessaire de poursuivre les efforts pour adapter les cabinets et intégrer l'ensemble des collaborateurs pour encourager la nécessaire accélération du processus de digitalisation.

## La Centrale<sup>45-2</sup> / membres:

### Les experts

7 experts disposant d'une forte connaissance du secteur de l'expertise-comptable ont été mobilisés:

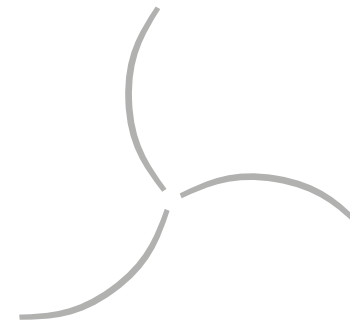
- **Carole Glez**, Présidente de l'Ordre des Experts-Comptables de Bretagne
- **Sacha Ivanovic**, Fondateur de Axe Partners
- **Fabien Masson**, Associé chez Mazars
- **Guillaume Noyer**, Associé chez Firex
- **Maxence Rossignol**, Associé chez Audixia
- **Sébastien Sauvageot**, Associé chez PKF-Arsilon
- **Cindy TAILLY**, Directrice générale de Michel Creuzot

### Le conseil scientifique

Le conseil scientifique est composé à date de 4 personnalités dont l'expérience et l'expertise permettent une prise de hauteur sur les sujets de transition.

Ils encadrent les travaux du think tank pour les deux études de l'année 2022:

- **Arno Pons**, Délégué général du think tank Digital New Deal
- **Agnès Alazard**, Fondatrice de Maria Schools
- **Nicolas Bouzou**, Économiste
- **Catherine de Vulpillières**, Directrice générale de EvidenceB



La Centrale <sup>45-2</sup>  
Juin 2022



