



# Données, pouvoir et indépendance

La souveraineté numérique des cabinets  
d'expertise comptable à l'ère de  
la transformation digitale

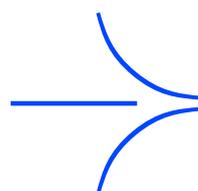


la centrale <sup>45-2</sup>

# Sommaire



<b>A. Méthodologie</b>	<b>05</b>
<b>B. Édito</b>	<b>06</b>
<b>C. La donnée au cœur des nouveaux rapports de force</b>	<b>08</b>
L'économie de la donnée comptable	09
Souveraineté : de quoi parle-t-on vraiment ?	12
Les risques de la dépendance	14
<b>D. Stratégies de maîtrise de son système d'information</b>	<b>18</b>
Architecture et choix technologiques	19
Gouvernance des données	22
Développer ses capacités propres	25
<b>E. Créer de la valeur dans le nouvel écosystème</b>	<b>28</b>
Les opportunités de la digitalisation	29
Modèles économiques et éthique professionnelle	33
Les compétences de demain	37
<b>F. Conclusion</b>	<b>44</b>



# L'étude en 10 points clés

- 1** **La donnée comptable devient l'actif stratégique central**, notamment avec la généralisation prochaine de facturation électronique, qui redéfinit les rapports de force entre cabinets, éditeurs et nouveaux entrants.
- 2** **La consolidation du marché des éditeurs est susceptible d'affecter l'équilibre et les marges de négociation entre éditeurs et cabinets.** À cela s'ajoutent certaines pratiques visant à capter directement le client final comportant des risques de désintermédiation menaçant le rôle traditionnel de l'expert-comptable..
- 3** **L'architecture du système d'information devient un choix stratégique majeur**, entre modèle intégré, « best of breed » ou « best of suite ».
- 4** **La réversibilité des données est un critère fondamental** pour garantir l'indépendance, nécessitant des clauses contractuelles précises et un délai de récupération raisonnable.
- 5** **L'intelligence artificielle transforme radicalement les méthodes de travail**, libérant du temps pour l'accompagnement et le conseil mais exigeant une vigilance accrue sur la fiabilité des résultats et la confidentialité des données.
- 6** **Les nouveaux modèles économiques interrogent l'éthique professionnelle**, entre opportunités de diversification des revenus et respect de l'indépendance du conseil.
- 7** **Les compétences évoluent vers des profils hybrides**, mêlant expertise comptable et maîtrise technologique, avec l'émergence de nouveaux métiers.
- 8** **La gouvernance des données devient critique** avec le RGPD, la cybersécurité et la responsabilité accrue des cabinets dans la gestion des originaux numériques des factures électroniques.
- 9** **La création de valeur passe par l'exploitation intelligente des données**, avec le développement de nouvelles missions de conseil augmenté, de data visualisation et d'accompagnement à la transformation digitale.
- 10** **L'attentisme représente le risque le plus élevé** : les cabinets doivent agir maintenant pour définir leur stratégie numérique et préserver leur indépendance tout en saisissant les opportunités de transformation.

# Méthodologie

Pour élaborer ce livre blanc, nous avons adopté une approche qualitative basée sur des entretiens avec des acteurs clés de l'expertise comptable. Cette méthodologie nous a permis de capturer la diversité des points de vue et des stratégies face aux enjeux de souveraineté numérique. Nous avons mené 8 entretiens entre avril et mai 2025 avec des professionnels sélectionnés pour leur expertise et leur représentativité. Les professionnels interrogés sont :

- **Pauline Bastin Lavauzelle**, expert-comptable, cabinet Piccioni Expertise ;
- **Philippe Guerneur**, dirigeant du cabinet d'expertise comptable Gadrassociés, président de France Défi ;
- **David Klemm**, expert-comptable, gérant du cabinet Komptaco ;
- **Nathalie Malicet**, expert-comptable et commissaire aux comptes, associée au sein du cabinet Anexis Experts ;
- **Sanaa Moussaid**, fondatrice de Crypto Accounting et World Of Numeric ;
- **Claude Robin**, président et fondateur d'Amarris Groupe ;
- **Jean Saphores**, expert-comptable ;
- **Julien Tokarz**, expert-comptable, dirigeant du Groupe Emargence.

Le panel a été constitué pour refléter la diversité de la profession :

- **taille de structure** : des cabinets de tailles variées ont été sollicités, depuis les structures entrepreneuriales jusqu'aux groupes d'envergure nationale, permettant d'appréhender les enjeux à différentes échelles ;
- **positionnement stratégique** : nous avons interrogé des cabinets aux stratégies contrastées, certains ayant fait le choix de développer leurs propres outils technologiques depuis plus de 15 ans, d'autres privilégiant les solutions du marché, et d'autres encore explorant des modèles hybrides innovants ;
- **profil d'expertise** : le panel inclut des experts-comptables traditionnels, mais aussi des professionnels ayant développé des expertises spécifiques en transformation numérique, en cybersécurité ou en nouveaux modèles d'affaires.

Ces échanges ont révélé plusieurs points de convergence, notamment sur l'importance de la maîtrise des données, la nécessité d'adapter les compétences et la reconnaissance des opportunités offertes par la digitalisation.

Cependant, des divergences significatives sont apparues sur des questions fondamentales : la définition même de la souveraineté numérique, le degré d'autonomie technologique souhaitable pour les cabinets, ou encore l'attitude à adopter face aux nouveaux modèles de rémunération indirecte. Ces divergences, loin d'être un obstacle, enrichissent la réflexion en illustrant la diversité des stratégies possibles. Elles témoignent d'une profession en pleine mutation, où coexistent des visions parfois opposées, mais toujours argumentées, de l'avenir.

# Édito

## La souveraineté est un équilibre

Si depuis des décennies, la profession comptable française peut s'enorgueillir d'avoir su se transformer au fil des évolutions technologiques, elle s'apprête à franchir un cap pour répondre à une conjonction de défis dont, jamais en 25 ans à vous accompagner, je n'ai observé un tel rythme et un tel impacte.



Qu'on en juge : facturation électronique obligatoire, Intelligence Artificielle Générative - et désormais Agentique - en sont les catalyseurs, avec notamment pour conséquence un mouvement de concentration des cabinets et, dans le monde des éditeurs, un foisonnement tant d'acteurs que... de consolidation ! Ces lignes de force redessinent notre écosystème.

Les progrès fulgurant de l'IA alimentée par une masse de données structurées portent la perspective d'une automatisation des tâches allant des plus simples aux plus complexes. Cette invasion lente puis massive de la robotique et de l'automatisation naguère à l'œuvre dans les secteurs primaires et secondaire gagne de la même manière le secteur du tertiaire et singulièrement la profession comptable.

Avec cette lancinante et légitime question : tandis que l'on substitue à une main d'œuvre subordonnée (au sens du droit du travail) des robots fournis par un tiers éditeur, comment garder la maîtrise à la fois technique, déontologique et économique de son destin ? Voici posés les termes d'une équation vitale : celle de la souveraineté numérique des cabinets !

La question se pose plus précisément à deux égards : celle de la maîtrise des coûts de production bien sûr, mais sans doute de manière plus aiguë et insidieuse : celle de la désintermédiation, de la perte d'adhérence avec les clients finaux dont l'éditeur aura su capter l'attention pour jouir de ses prometteuses capacités contributives tout en reléguant peu à peu l'expert-comptable à un rôle de sous-traitant. A bas bruit, le mouvement a débuté, certains clients finaux imposant à leur cabinet leur outil de production comptable !

Ma conviction est depuis bien des années profondément ancrée : si un éditeur doit pouvoir apporter des solutions utiles et innovantes à tout un chacun, la profession doit naturellement rester au centre de la relation avec ses clients. La « marque » expert-comptable est et doit rester intangible. La profession est souveraine en son royaume qui, pour le bien commun économique, a tout à gagner à s'étendre. Cette souveraineté et cette indépendance répondent à un équilibre dont les termes méritent régulièrement d'être interrogés et soupesés.

C'est ce que nous avons souhaité faire, via notre think tank La Centrale 45-2. Qu'il me soit permis de remercier chaleureusement les huit experts-comptables aux profils variés qui ont accepté de partager leurs visions.

Ce nouvel opus poursuit trois objectifs pour renouveler cet équilibre : analyser les enjeux de souveraineté numérique, proposer des stratégies concrètes pour garder la maîtrise du système d'information et explorer les opportunités de création de valeur dans ce nouveau paradigme.

Je suis convaincu que l'avenir appartiendra à ceux qui sauront maintenir cet équilibre en conciliant vigilance et innovation.

En effet, la souveraineté n'est pas l'autarcie et le repli sur soi, mais la capacité à faire des choix éclairés et à préserver sa liberté d'action.

Mon message à la profession est simple : ne subissez pas la transformation, appropriez-vous la. Investissez dans les compétences. Développez une stratégie data. Appuyez-vous sur des partenaires technologiques engagés pour la profession.

Passez à l'action pour défendre votre souveraineté numérique, sans vous couper de l'innovation des éditeurs partenaires, pour apporter toujours plus de valeur à vos clients.

L'avenir s'écrit maintenant. Écrivons-le ensemble.

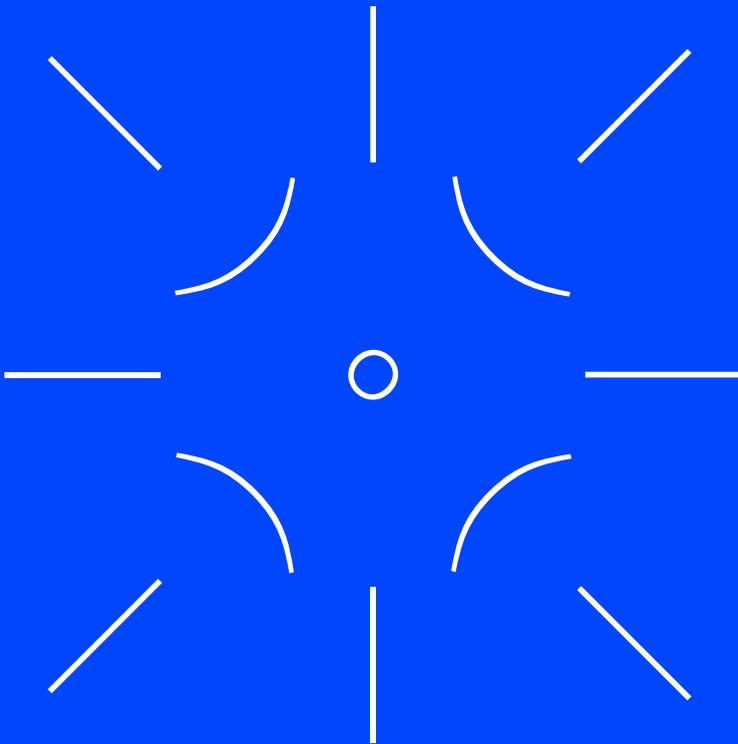
**François Millo**

**Directeur de la Business Unit Experts-Comptables de Cegid**



C.

La donnée au cœur  
des nouveaux rapports  
de force



## 1.1 L'économie de la donnée comptable

La transformation numérique de la profession comptable s'accélère, portée par l'obligation de facturation électronique et l'émergence de nouveaux acteurs technologiques. Cette mutation profonde redéfinit les rapports de force autour d'un actif devenu stratégique : la donnée comptable et financière.

### La chaîne de valeur de l'information

La donnée comptable suit aujourd'hui un parcours complexe, depuis sa création jusqu'à son exploitation finale. **Les entreprises génèrent quotidiennement des flux d'informations financières** : factures, relevés bancaires, écritures comptables, déclarations fiscales et sociales. Ces données transitent ou transiteront ensuite par de multiples intermédiaires : logiciel de production de l'entreprise, portail client ou boîte mail, prestataire cloud,... avant d'être traitées par les cabinets d'expertise comptable.

La facturation électronique, qui deviendra obligatoire à partir de septembre 2026<sup>1</sup>, amplifie ce phénomène. **Les plateformes agréées (ex PDP) vont centraliser l'ensemble des flux de facturation**, créant des points de passage obligés dans le circuit de l'information comptable. Cette centralisation offre des opportunités d'automatisation considérables, mais elle pose aussi la question du contrôle de ces flux stratégiques.

### Les modèles de captation de valeur

L'économie de la donnée comptable voit émerger de nouveaux modèles économiques qui remettent en question les équilibres traditionnels. **Les éditeurs de logiciels ne se contentent plus de vendre des licences** : ils organisent des systèmes d'informations complets - que l'on peut qualifier de mini ERP - et participent davantage à la création de valeur générée par l'exploitation des données.

Plusieurs stratégies de monétisation se dessinent. D'abord, **les abonnements mensuels et la tarification à l'usage proposent une alternative aux abonnements annuels ou pluriannuels pluri-annuels à meilleur tarif**. Beaucoup de cabinets constatent par ailleurs une augmentation significative de leurs coûts logiciels, les éditeurs eux-mêmes étant soumis aux évolutions tarifaires de leurs partenaires technologiques (data ou cloud notamment). Cette dépendance en cascade crée une inflation structurelle des coûts qui pèse in fine sur les cabinets<sup>2</sup>.

1. Obligation de réception pour toutes les entreprises dans le champ de la réforme. L'obligation d'émission applicable aux TPE/PME entrera en vigueur en septembre 2027

2. Voir section 1.3 pour une analyse détaillée de cette évolution tarifaire.

Ensuite, **l'exploitation des données agrégées** représente un nouveau gisement de valeur qui attire toutes les convoitises. Les éditeurs qui centralisent les données de milliers d'entreprises peuvent développer des services d'analyse sectorielle, de benchmark ou de scoring, créant ainsi de nouvelles sources de revenus. Toutefois, tous les éditeurs du marché n'ont pas nécessairement la même volonté de partager cette valeur avec les cabinets qui ont produit les données initiales. Or, cette notion de confidentialité de la donnée est clé, d'autant plus lorsqu'elle se fait au service d'une profession réglementée, garante de la conformité.

Enfin, **de nouvelles sources de revenus apparaissent**. Certaines plateformes proposent aux experts-comptables des commissions pour orienter leurs clients vers des services financiers partenaires. Ce modèle, largement répandu aux États-Unis où les cabinets peuvent percevoir des rémunérations sur les dépôts bancaires de leurs clients, soulève des questions déontologiques dans le contexte français. Nous y reviendrons.

## Le rôle ambivalent des fintech et banques

Les flux dématérialisés des entreprises attirent également des acteurs extérieurs à l'écosystème comptable. Les établissements financiers et les fintech occupent une position particulière dans cet écosystème. **Détenteurs naturels des flux bancaires**, ils disposent d'un avantage concurrentiel majeur pour développer des services automatisés.

Les banques tentent depuis des années de proposer des services périphériques à leur cœur de métier. Avec l'avènement de l'intelligence artificielle et de la facturation électronique, **elles pourraient théoriquement automatiser une grande partie de la production comptable** en s'appuyant sur les flux qu'elles maîtrisent déjà. Certaines néobanques proposent d'ailleurs des fonctionnalités de pré-comptabilité de plus en plus sophistiquées.

Toutefois, les experts interrogés relativisent cette menace. **La séparation des fonctions entre banquier et expert-comptable reste un principe fondamental** pour garantir l'indépendance du conseil et la confiance des clients. Les tentatives passées des banques pour s'immiscer dans le conseil comptable se sont généralement soldées par des échecs, les entrepreneurs préférant maintenir une distinction claire entre leurs différents prestataires.

Les fintech, quant à elles, adoptent des stratégies plus subtiles. **Plutôt que de concurrencer frontalement les experts-comptables, elles cherchent souvent à s'intégrer dans leur chaîne de valeur**. Beaucoup d'acteurs développent des outils collaboratifs qui facilitent le travail des cabinets tout en captant une partie des données et de la relation client. Cette approche partenariale masque parfois des velléités de désintermédiation à plus long terme, voire de constitution d'un réseau de cabinets partenaires, à moindre tarif.

---

## Zoom : Ce que change la généralisation de la facturation électronique

La facturation électronique obligatoire représente un tournant majeur pour l'économie de la donnée comptable. **À partir de 2026, toutes les entreprises françaises devront émettre et recevoir leurs factures dans un format électronique structuré (notamment Factur-X),** transitant obligatoirement par des plateformes certifiées.

Cette révolution technique s'accompagne d'enjeux économiques considérables. **Les Plateformes Agréées (ex PDP) vont devenir des acteurs incontournables,** centralisant la majeure partie des flux de facturation inter-entreprises. Les cabinets devront choisir entre plusieurs stratégies : opter pour celle de leur éditeur comptable, ou sélectionner une solution externe. Le choix de la Plateforme Agréée qui sera recommandée par le cabinet à ses clients n'est pas neutre et soulève des questions stratégiques importantes pour l'intégrité du système d'information des cabinets.

L'automatisation permise par la facturation électronique bouleverse aussi les modèles économiques. **La saisie manuelle des factures, qui représente encore une part significative du travail dans certains cabinets, va largement disparaître.** Cette évolution impose une montée en gamme vers des missions à plus forte valeur ajoutée, mais elle fragilise aussi les cabinets qui n'auront pas su anticiper cette transformation.

Enfin, la facturation électronique renforce le caractère stratégique des données. **Les cabinets devront désormais gérer les originaux numériques des factures,** avec les responsabilités juridiques et techniques que cela implique. La maîtrise de ces flux devient un enjeu de souveraineté : qui détiendra réellement ces données ? Qui pourra les exploiter ? Comment garantir leur sécurité et leur pérennité ?

---



## 1.2 Souveraineté : de quoi parle-t-on vraiment ?

La notion de souveraineté numérique fait débat au sein de la profession comptable. Elle révèle des visions parfois radicalement opposées sur ce que signifie être « maître de son destin numérique » pour un cabinet d'expertise comptable.

### Définitions et périmètres

**Les entretiens menés par notre think tank montrent que la distinction entre souveraineté collective et indépendance individuelle est centrale.** La souveraineté de la profession renvoie à sa capacité collective à peser dans les décisions qui la concernent, à influencer les normes et standards, et à négocier avec les différents acteurs de l'écosystème. L'indépendance des cabinets, elle, concerne leur liberté de choix technologique et leur capacité à ne pas subir de dépendance critique vis-à-vis d'un fournisseur.

Pour certains experts-comptables, la souveraineté est avant tout une question de stratégie : définir clairement comment détenir et exploiter les données pour en tirer de la valeur. D'autres adoptent une vision plus défensive, considérant que **l'indépendance passe par le contrôle absolu des outils, certains plaidant** pour que la profession développe ses propres outils afin de garantir une véritable indépendance.

Une troisième approche, estime que **l'indépendance ne passe pas par la création d'un produit unique par l'institution ordinale**, mais plutôt par la création des conditions nécessaires aux développements d'un écosystème avec une multitude d'offres. Cette vision met l'accent sur la nécessité de mettre les éditeurs en concurrence, de créer une émulation pour encourager naturellement, par le marché, l'innovation.

Plusieurs experts soulignent que **la souveraineté numérique est souvent mal comprise**. Plutôt que de se focaliser sur une indépendance absolue, qui serait illusoire dans l'économie numérique actuelle, il conviendrait de se concentrer sur la stratégie du cabinet en matière de détention et d'exploitation des données.

## Les différentes visions des experts

**Les divergences de vue sont particulièrement marquées sur la question de l'autonomie technologique.** Certains experts adoptent une approche pragmatique, estimant que tant qu'ils apportent de la valeur à leurs clients, la question de la souveraineté est secondaire. Pour eux, **la compétence et l'utilité priment sur les considérations d'indépendance technologique.** Cette vision considère que la meilleure protection réside dans la valeur ajoutée apportée aux clients plutôt que dans des protections réglementaires ou technologiques.

À l'opposé, d'autres experts se montrent beaucoup plus défensifs, **voyant dans chaque initiative des éditeurs ou des banques une menace potentielle** pour l'indépendance de la profession. Ils plaident pour des mesures strictes, voire l'interdiction de certaines pratiques, afin de protéger le périmètre traditionnel de l'expert-comptable. Cette approche met l'accent sur les risques de désintermédiation et sur la nécessité de préserver le rôle central du cabinet dans la relation avec le client.

Entre ces deux extrêmes, **une position médiane émerge**, qui reconnaît à la fois les opportunités et les risques de la transformation numérique. Cette approche privilégie la concurrence et la loi du marché, tout en soulignant l'importance de la réglementation pour protéger les données des clients. Elle considère que l'indépendance passe par la diversification des solutions et la capacité à changer de fournisseur si nécessaire, plutôt que par un contrôle absolu sur tous les outils.

Ces différentes visions reflètent en réalité **des stratégies d'adaptation variées face à un environnement en mutation rapide.** Elles témoignent de la diversité de la profession et de la nécessité d'une approche nuancée qui prenne en compte à la fois les impératifs de compétitivité et les exigences éthiques et réglementaires propres au métier d'expert-comptable.



“ La question de la souveraineté numérique n'est pas nouvelle, car elle tient à nos modes de production. Je ne suis pas certaine que la profession ait été réellement indépendante au cours des 30 dernières années. L'indépendance doit résulter d'un exercice fin d'analyse du marché. Il faudrait favoriser les conditions d'un écosystème proposant plusieurs offres variées, permettant de mettre les éditeurs en concurrence. ”

**Nathalie Malicet, expert-comptable et commissaire aux comptes, associée au sein du cabinet Anexis Experts.**

## 1.3 Les risques de la dépendance

La transformation numérique de la profession comptable s'accompagne d'une dépendance croissante aux éditeurs de logiciels et aux plateformes technologiques. Cette situation, loin d'être anodine, peut faire émerger des risques structurels que les cabinets commencent à identifier et à mesurer.

### Analyse des scénarios de perte d'indépendance

**La concentration du marché des logiciels comptables constitue le premier facteur de risque.** Un acteur dominant peut mécaniquement disposer d'un pouvoir de négociation considérable, sans pour autant, faute de challenger, offrir, à force d'innovation, de valeur supplémentaire presque systématiquement évoquée par les experts interrogés, montrer la vigilance des cabinets face à ces positions dominantes.

**Le risque de désintermédiation représente une menace plus insidieuse.** Certains éditeurs de logiciels développent progressivement des stratégies visant à établir une relation directe avec les clients finaux des cabinets. Cette approche, initialement présentée comme une amélioration de l'expérience utilisateur, pourrait conduire à une marginalisation progressive du rôle de l'expert-comptable, la marque de l'éditeur supplantant celle du cabinet. Certains experts-comptables interrogés craignent de voir des acteurs du marché contacter directement leurs clients chefs d'entreprise pour promouvoir leurs solutions ou recueillir leurs retours, court-circuitant ainsi la relation traditionnelle entre le cabinet et son client. Voire de parvenir à imposer l'outil de production comptable dans leur propre cabinet et d'enjoindre le client final de changer de cabinet s'il venait à refuser d'adopter sa solution comme cela a pu déjà être constaté.

**La captation des données clients constitue le troisième scénario critique.** Avec la généralisation de la facturation électronique et la multiplication des flux dématérialisés, les Plateformes Agréées et les éditeurs accèdent à un volume considérable de données, de plus en plus fines. Cette accumulation de données pourrait permettre à ces acteurs de développer leurs propres services à valeur ajoutée, en concurrence directe avec les missions traditionnelles des cabinets. La question de la propriété et du contrôle de ces données devient ainsi centrale pour préserver l'indépendance de la profession.



“ Il faut accepter de partager la relation avec le client, car il ira de toute façon voir ailleurs pour d'autres besoins. Plutôt que d'adopter une position défensive, mieux vaut se concentrer sur la valeur que nous apportons. ”

**Sanaa Moussaid, fondatrice de Crypto Accounting et World Of Numeric**

## Les précédents dans d'autres secteurs

**L'analyse des professions médicales et notariales révèle des problématiques étonnamment similaires à celles que connaît la profession comptable.** Dans le secteur médical, Doctolib a réussi à capter 50% des médecins libéraux<sup>3</sup> avec 400 000 professionnels de santé utilisateurs<sup>4</sup>, créant une situation de forte concentration sur la gestion des agendas et des données de santé. De même, dans le notariat, le groupe Septeo (via sa filiale Genapi) domine le marché avec près de 75% des offices équipés<sup>5</sup>.

Par ailleurs, les professions médicales et notariales partagent une vulnérabilité commune : la gestion de données hautement sensibles (santé pour les médecins, patrimoine pour les notaires) par des acteurs technologiques privés.

Face à ces défis, les réponses des professions médicales et notariales restent fragmentées. Si le secteur médical bénéficie désormais d'un cadre réglementaire renforcé avec la certification HDS 2.0 imposant l'hébergement exclusif dans l'Espace Économique Européen, et si le Conseil Supérieur du Notariat annonce une stratégie « souveraine » avec un cloud de confiance dédié, ces initiatives demeurent insuffisantes face à la rapidité de la transformation numérique. Certaines bonnes pratiques émergent néanmoins : **la négociation collective** via les syndicats médicaux pour contenir les hausses tarifaires, **les clauses de portabilité des données** exigées par certains praticiens, ou encore **les stratégies de diversification** adoptées par certains offices notariaux.

Paradoxalement, ces écosystèmes créent aussi **des opportunités de transformation, et des gains de productivité extrêmement importants.** L'enjeu consiste donc à capturer ces gains d'efficacité tout en préservant l'indépendance stratégique.

3. Doctolib qui équipe 50% des médecins libéraux et 30% des hôpitaux n'est pas encore rentable, What's up doc, 20 nov. 2023

4. En 2023, Doctolib devient "entreprise à mission" et investit 92 millions d'euros dans l'innovation, [doctolib.fr](https://www.doctolib.fr), 30 janv. 2023

5. Comment le groupe Septeo ouvre la métaverse aux notaires (et pour y faire quoi), La Tribune, 12 oct. 2022

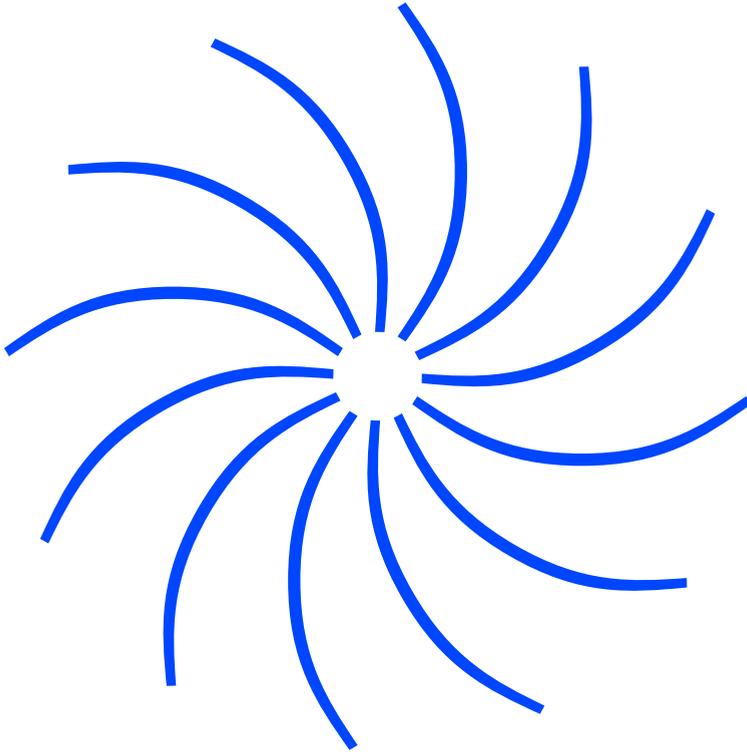
## Les signaux faibles à surveiller

### **L'évolution des modèles contractuels constitue un premier indicateur d'alerte.**

Les clauses relatives à la propriété des données, initialement anodines, évoluent progressivement vers des formulations plus restrictives. Certains éditeurs commencent à revendiquer des droits d'usage étendus sur les données traitées par leurs solutions, ouvrant la voie à une exploitation commerciale future de ces informations.

**Les mouvements capitalistiques dans l'écosystème des éditeurs méritent une attention particulière.** Ces changements de propriété s'accompagnent parfois d'une logique tout d'abord de captation puis de rentabilisation excessive, au détriment d'investissements à long terme et de la relation partenariale traditionnelle avec les cabinets.

**L'apparition de nouveaux entrants issus d'autres secteurs représente un signal d'évolution du marché.** Les banques et les opérateurs technologiques manifestent un intérêt croissant pour les services comptables et financiers aux entreprises. Leur capacité d'investissement et leur maîtrise des technologies digitales leur permettent de développer rapidement des offres concurrentes, bouleversant les équilibres établis. La prise de conscience de ces risques constitue la première étape vers une stratégie de préservation de l'indépendance. Les cabinets qui anticipent ces évolutions seront mieux armés pour naviguer dans ce nouvel écosystème numérique tout en préservant leur autonomie stratégique et leur relation privilégiée avec leurs clients.

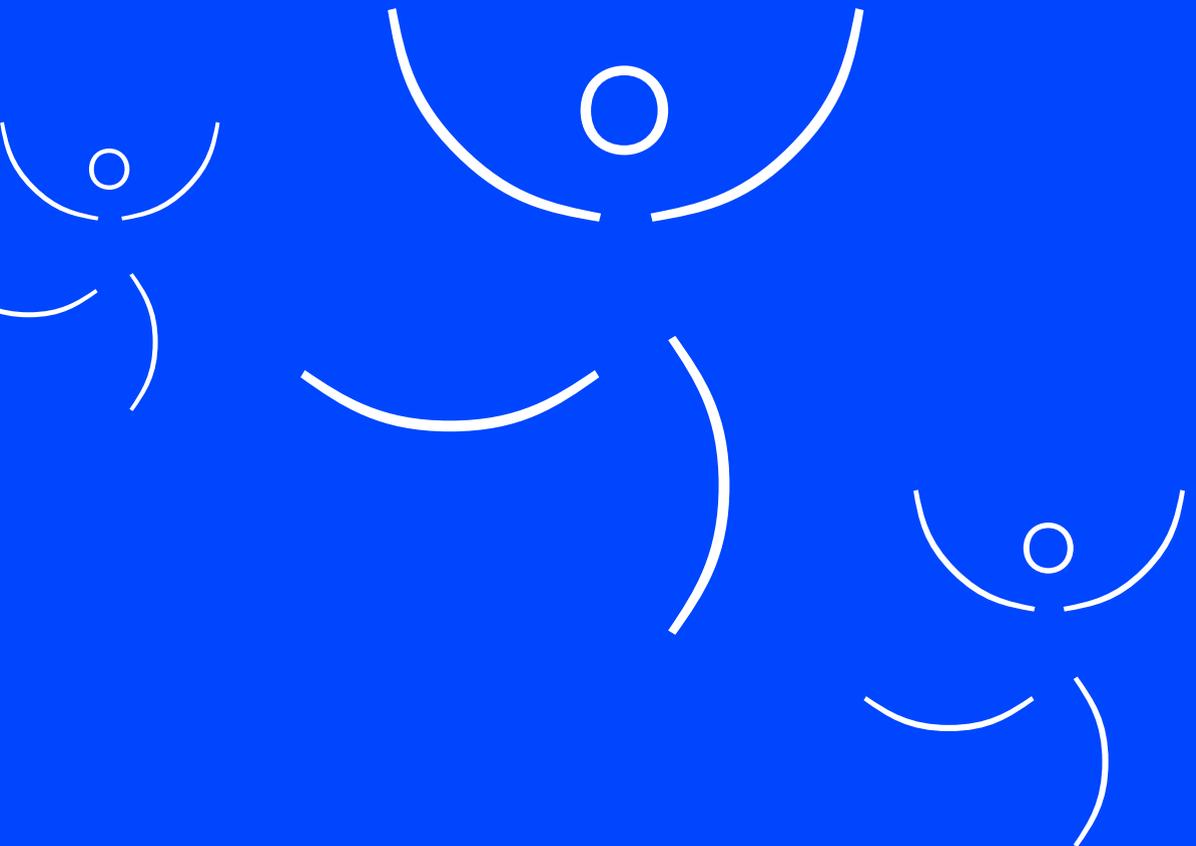


Stratégies de maîtrise de son système d'information



D.

# Stratégies de maîtrise de son système d'information



## 2.1 Architecture et choix technologiques

Face à la multiplication des flux dématérialisés et à l'émergence de nouveaux acteurs, **la question de l'architecture du système d'information devient stratégique pour les cabinets d'expertise comptable.**

### Les modèles d'architecture possibles

L'évolution technologique a considérablement élargi le spectre des architectures envisageables pour un cabinet. **Trois grandes approches se dessinent**, chacune avec ses avantages et ses contraintes.

**Le modèle intégré « tout-en-un »** reste prisé par certains cabinets qui recherchent la simplicité opérationnelle. Cette approche consiste à confier l'ensemble de ses processus à un éditeur unique proposant une solution complète. Si cette stratégie peut séduire par sa cohérence apparente, elle présente des risques majeurs de dépendance.

**Le modèle « best of breed »** privilégie au contraire la sélection des meilleures solutions spécialisées pour chaque fonction, le cas échéant chez différents éditeurs. Un cabinet peut ainsi choisir l'outil le plus performant pour la production comptable, un autre pour la paie, un troisième pour la gestion documentaire, etc. Cette approche permet d'optimiser chaque processus mais nécessite une expertise plus poussée pour garantir l'interopérabilité des solutions. La multiplication des interfaces peut complexifier la maintenance et augmenter les coûts cachés.

**Le modèle « best of suite »** représente une approche intermédiaire. Il s'agit d'un ensemble de solutions spécialisées d'un même éditeur conçues pour fonctionner harmonieusement ensemble, tout en conservant leurs forces respectives. Cette approche combine les avantages de la spécialisation avec ceux de l'intégration native, offrant à la fois performance et cohérence.

Au-delà de ces trois grandes approches, citons le modèle hybride, de plus en plus adopté, qui combine développements internes et solutions du marché. Certains cabinets ont fait le choix stratégique de développer leurs propres outils pour les fonctions différenciantes tout en s'appuyant sur des solutions éprouvées pour les processus standards. Cette approche, initiée dès 2005 par certains précurseurs, permet de **garder la maîtrise de sa feuille de route** tout en bénéficiant des innovations du marché. Elle nécessite cependant des compétences techniques internes ou des partenariats solides avec des prestataires de développement.



“ *Lorsqu'un client gère ses fournisseurs sur notre plateforme, les valide et les paie, cela crée un outil extrêmement fidélisant. Changer de prestataire devient alors beaucoup plus complexe pour lui.* ”

**Claude Robin, président et fondateur d'Amarris Groupe**

## Critères de sélection des solutions

Au-delà du modèle d'architecture retenu, **certains experts interviewés ont fait état de plusieurs critères de choix des solutions** qui garantissent l'indépendance du cabinet à long terme.

**La propriété des données constitue le critère fondamental, particulièrement avec l'arrivée de la facturation électronique. La réversibilité des données** constitue le second critère incontournable. Un cabinet doit pouvoir récupérer l'intégralité de ses données dans un format exploitable s'il décide de changer de solution.

L'absence de réversibilité crée une dépendance de fait qui peut s'avérer coûteuse.

**L'ouverture technique via des API** devient un critère de plus en plus discriminant.

Dans un écosystème où les flux s'intensifient, la capacité d'une solution à s'interfacer avec d'autres outils conditionne l'agilité du cabinet. Les solutions fermées, aussi performantes soient-elles, risquent de devenir des îlots isolés dans un système d'information de plus en plus interconnecté. Avec toutefois l'exigence de pouvoir contrôler l'usage de ses API pour ne pas mettre en risque les performances du système d'information.

**Le modèle économique de l'éditeur** et la structure capitalistique sont également scrutés par plusieurs experts. Au final, il semble que **la diversité des acteurs et la mise en concurrence restent les meilleures protections** contre ces dérives.



“ *C'est moi qui choisis les outils du cabinet, pas l'éditeur ni le client. Lorsque nous avons informatisé la comptabilité, si un client m'avait imposé son logiciel, j'aurais refusé. Aujourd'hui, la logique est toujours la même : c'est au professionnel de choisir ses outils de travail.* ”

**Jean Saphores, expert-comptable**

## Stratégies de diversification technologique

**Plusieurs stratégies de diversification émergent** au sein de la profession.

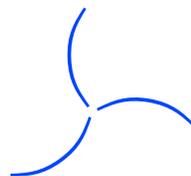
**La segmentation par typologie de clients** consiste à adapter les outils aux besoins spécifiques de chaque segment. Un cabinet peut ainsi proposer une solution simple et économique à ses clients TPE tout en recommandant des outils plus sophistiqués pour ses dossiers complexes. Cette approche permet d'optimiser le rapport qualité-prix tout en offrant une expérience utilisateur adaptée à chaque client. Avec pour inconvénient de devoir maîtriser plusieurs outils.

**La possibilité de se connecter à plusieurs Plateformes Agréées** pour la facturation électronique illustre parfaitement cette logique. De la sorte certains cabinets considèrent devoir travailler avec différentes Plateformes Agréées selon les besoins de leurs clients (pharmacie, grande distribution, garagistes etc.). Cette stratégie nécessite cependant de **maîtriser la complexité opérationnelle** induite par la multiplication des interfaces.

**Le développement de compétences internes** en no-code ou low-code ouvre de nouvelles perspectives. Ces outils permettent désormais aux cabinets de créer leurs propres automatisations sans mobiliser des ressources de développement importantes. Cette approche démocratise l'innovation technologique et permet aux cabinets de taille modeste de **reprendre la main sur leur système d'information**. Avec pour limite, le volume de données disponible pour entraîner leur modèle.

**La mutualisation entre cabinets** représente également une voie prometteuse pour les structures qui n'ont pas la taille critique pour investir seules. Il s'agit alors d'intégrer un groupement, un réseau ou une association technique pour participer à des initiatives de co-développement ou de partage de ressources techniques, permettant de répartir les coûts tout en gardant le contrôle sur les orientations stratégiques.

L'architecture technique n'est cependant qu'un aspect de la maîtrise du système d'information. La gouvernance des données constitue le second pilier indispensable à l'indépendance numérique des cabinets.



## 2.2 Gouvernance des données

### Réglementation applicable

Le cadre réglementaire européen impose aux cabinets comptables des obligations renforcées en matière de protection des données. **Le RGPD constitue le socle fondamental** de cette architecture juridique depuis 2018, mais il s'articule désormais avec d'autres textes qui viennent compléter et préciser les obligations des professionnels du chiffre.

Les cabinets doivent intégrer dans leur gouvernance plusieurs niveaux de conformité. D'abord, la qualification juridique de leur rôle : sont-ils responsables de traitement ou sous-traitants selon les missions ? Cette distinction, souvent complexe dans la pratique, détermine l'étendue de leurs obligations. Un cabinet qui développe ses propres outils d'analyse devient responsable de traitement, tandis qu'il reste sous-traitant lorsqu'il utilise les solutions d'un éditeur pour le compte de ses clients.

**La directive NIS 2**, transposée en droit français en 2024, élargit le périmètre des entités soumises à des obligations de cybersécurité renforcée. Si la grande majorité des cabinets n'est pas directement concernée, ceux qui travaillent avec des clients « opérateurs de services essentiels » doivent adapter leurs pratiques.

L'archivage électronique s'inscrit dans un cadre normatif strict. **Les normes NF Z42-013 et NF 461** définissent les exigences pour garantir la valeur probante des documents numériques.

### Cybersécurité et continuité d'activité

La transformation numérique des cabinets s'accompagne aussi d'une exposition accrue aux risques cyber : chaque année, environ un tiers des PME subissent une cyberattaque<sup>6</sup>.

La mise en place d'une gouvernance efficace de la sécurité repose sur plusieurs piliers. D'abord, **l'authentification multi-facteurs** devient incontournable pour tous les accès sensibles. Les cabinets qui ont subi des attaques témoignent que ce simple dispositif aurait pu éviter une grande part des intrusions. Ensuite, la segmentation des réseaux permet de limiter la propagation d'une éventuelle compromission. Un cabinet peut de moins en moins se contenter d'un réseau unique où tous les postes accèdent à toutes les ressources.

---

6. Observatoire de la Cybersécurité, CCI Paris Île-de-France, données 2023

Cette problématique devient plus critique encore dans un contexte de généralisation de la facturation électronique. En effet, avec cette réforme, les cabinets peuvent devenir **gestionnaires des originaux et non plus de simples copies**. Pour certains experts interrogés, cette responsabilité accrue soulève même la question de la revue des polices d'assurance responsabilité civile professionnelle.

### **La sensibilisation des équipes reste le maillon faible de nombreux dispositifs.**

Les cabinets les plus matures organisent des simulations d'attaques par phishing pour maintenir la vigilance. Un test d'intrusion fictif peut révéler des failles comportementales et servir de base pédagogique concrète.

## *Fiche pratique : exemple de checklist pour sécuriser votre système d'information*

### **1. Les fondamentaux de la cybersécurité**

- Authentification multi-facteurs (MFA) : activez-la sur tous les accès critiques (logiciels métiers, messagerie, cloud)
- Politique de mots de passe : 12 caractères minimum, renouvelés tous les 90 jours, gestionnaire de mots de passe obligatoire
- Segmentation réseau : séparez les réseaux invités, production et administration
- Chiffrement : activez le chiffrement des disques durs et des communications

### **2. Plan de continuité d'activité (PCA)**

- Sauvegardes 3-2-1 : 3 copies des données, sur 2 supports différents, dont 1 hors site
- Tests de restauration : effectuez des tests mensuels de restauration
- Documentation : maintenez à jour les procédures de reprise d'activité
- Contacts d'urgence : la Liste des prestataires critiques doit être accessible hors système

### **3. Formation et sensibilisation**

- Tests de phishing : organisez des campagnes trimestrielles
- Formation continue : 2 heures par semestre minimum sur la cybersécurité
- Charte informatique : signée annuellement par tous les collaborateurs
- Reporting : procédure claire pour signaler les incidents suspects

### **4. Conformité et assurance**

- Audit annuel : faites réaliser un audit de sécurité par un tiers
- Mise à jour : appliquez les correctifs de sécurité sous 48h
- Assurance cyber : vérifiez la couverture de votre RC Pro
- Registre des incidents : documentez tous les incidents même mineurs

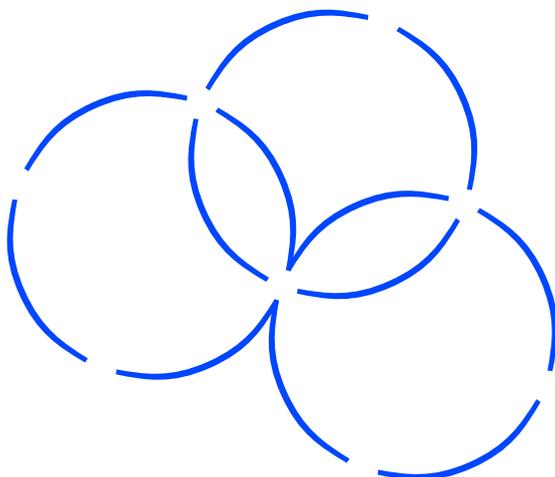
## Sécuriser juridiquement la gestion des données clients

La gouvernance des données ne se limite pas aux aspects techniques. **Elle nécessite une révision profonde des relations contractuelles** avec les clients, les éditeurs et les partenaires.

Les lettres de mission doivent désormais intégrer des clauses spécifiques sur le traitement des données, précisant les finalités, les durées de conservation et les mesures de sécurité mises en œuvre. Le Conseil national de l'Ordre des experts-comptables propose d'ailleurs des modèles de documents.

**La réversibilité des données constitue un autre enjeu majeur de souveraineté.** Les experts interrogés sont attentifs aux contrats avec les éditeurs et à la possibilité de récupérer à tout moment l'intégralité des données dans un format exploitable. Certains cabinets découvrent trop tard que leurs données sont enfermées dans des formats propriétaires, rendant toute migration complexe et coûteuse.

**L'institution ordinaire joue un rôle d'accompagnement majeur** en rappelant régulièrement les bonnes pratiques. Cependant, chaque cabinet reste responsable de sa propre gouvernance et ne peut déléguer cette responsabilité.



## 2.3 Développer ses capacités propres

Face aux enjeux de souveraineté numérique, les cabinets d'expertise comptable se trouvent à la croisée des chemins entre le développement de compétences internes et le recours à des solutions externalisées. Cette tension révèle des stratégies diverses, allant de l'autonomie technologique complète à des approches plus collaboratives.

### Compétences internes vs externalisation

La question du développement interne versus l'externalisation cristallise des visions opposées au sein de la profession. **Certains groupements de cabinets font le choix stratégique de développer leurs propres outils** lorsque le marché ne propose pas de solutions adaptées. Cette approche permet de maîtriser totalement la feuille de route technologique et de ne pas dépendre des cycles de développement des éditeurs. Les cabinets développent ainsi des plateformes web de relations clients et des outils sur mesure, utilisant des moteurs existants uniquement pour des fonctions très spécifiques.

Cette stratégie d'internalisation présente également **l'avantage crucial de garder le contrôle total sur les données et les processus**. Elle ouvre des possibilités d'automatisation et d'utilisation de l'intelligence artificielle parfaitement alignées avec les besoins spécifiques du cabinet et de ses clients.

L'émergence du no-code ouvre cette possibilité, toute proportion gardée, aux plus petites structures : il devient possible de développer des agents IA sans embaucher des développeurs, en formant les équipes existantes ou en recrutant des « product builders no-code ».

À l'inverse, d'autres professionnels privilégient une approche plus pragmatique, **reconnaissant les limites de l'internalisation totale**. Le développement et la maintenance d'outils propriétaires nécessitent des investissements conséquents et des compétences techniques pointues. La multiplication des solutions disponibles sur le marché, leur sophistication croissante et leur interconnectivité rendent plus pertinent et plus productif de s'appuyer sur des solutions tierces, à condition de bien encadrer contractuellement les relations avec les éditeurs.

**L'évolution des profils recrutés témoigne de cette transformation**. Les cabinets intègrent désormais des chefs de projet, des ingénieurs et des data controllers aux côtés des profils comptables traditionnels.

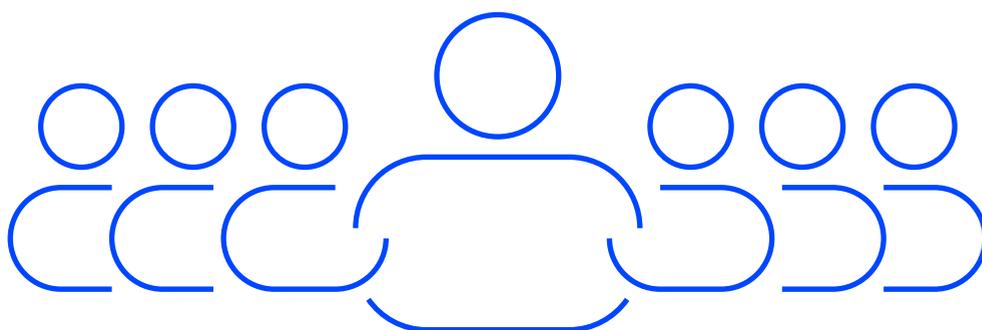
## L'innovation collaborative

Plutôt que de voir la technologie comme une menace, certains cabinets l'envisagent comme une opportunité de co-création avec leurs clients, consoeurs et confrères, ou partenaires.

Des initiatives émergent où **les cabinets participent activement au développement de nouvelles solutions** en collaboration avec les éditeurs. Cette approche permet d'influencer les feuilles de route des produits et de s'assurer que les développements répondent aux besoins réels de la profession.

**La mutualisation des efforts d'innovation** prend également forme à travers des groupements de cabinets ou des associations professionnelles. Ces structures permettent de partager les coûts de développement, d'échanger les bonnes pratiques et de peser collectivement face aux éditeurs. L'innovation collaborative s'étend aussi à la formation, avec la création de programmes communs pour développer les compétences numériques de la profession.

Cette approche collaborative ne se limite pas aux aspects techniques. **Elle englobe également la réflexion stratégique sur l'évolution de la profession.** Des think tanks et des groupes de travail rassemblent experts-comptables, éditeurs et clients pour anticiper les transformations à venir et définir collectivement les réponses à apporter.



---

## Fiche pratique : Structurer sa démarche de gouvernance de la donnée <sup>45-2</sup>

### 1. Cartographier les flux de données

- **Recensez tous vos logiciels métiers** : production comptable, paie, gestion commerciale, CRM, outils de facturation électronique
- **Identifiez les données stockées** dans chaque système : données clients, données comptables, documents, fichiers de paie
- **Tracez les flux entre systèmes** : imports/exports, synchronisations automatiques, saisies manuelles
- **Localisez physiquement les données** : serveurs internes, cloud, localisation géographique des datacenters

### 2. Établir la propriété et les responsabilités

- **Définissez la propriété des données** : distinguez clairement les données appartenant aux clients de celles du cabinet
- **Vérifiez vos contrats avec les éditeurs** : assurez-vous que vous restez propriétaire des données hébergées
- **Désignez des responsables internes** : un référent par type de données (comptables, sociales, commerciales)
- **Formalisez les accès** : qui peut consulter, modifier, exporter les données

### 3. Sécuriser l'infrastructure

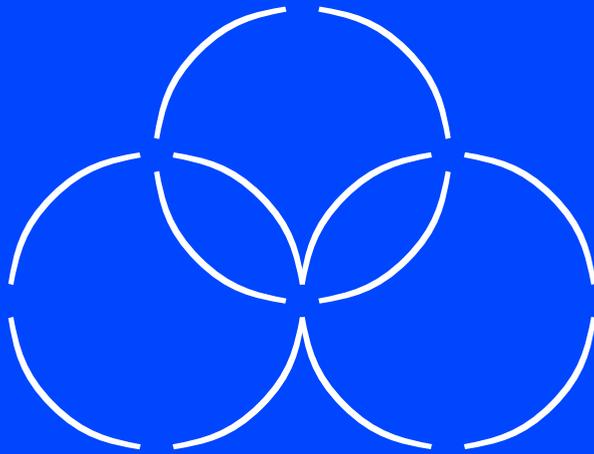
- **Intéressez-vous aux différents niveaux de certification**, notamment en matière d'archivage électronique
  - **Mettez en place un Plan de Reprise d'Activité (PRA)** : testez-le régulièrement
  - **Activez la double authentification** sur tous les accès sensibles
  - **Formez vos équipes** : organisez des sessions de sensibilisation à la cybersécurité et des tests de phishing
- 

Créer de la valeur dans le nouvel écosystème



E.

Créer de la valeur dans  
le nouvel écosystème



## 3.1 Les opportunités de la digitalisation

La transformation numérique de la profession comptable est une formidable opportunité de réinvention. Les cabinets qui embrassent cette évolution exploitent de nouveaux leviers de croissance, transformant les contraintes technologiques en avantages compétitifs.

### Gains de productivité

**L'automatisation libère du temps pour l'essentiel.** La collecte et le traitement automatisés des documents transforment radicalement l'organisation des cabinets, dans un contexte où la prestation comptable représente plus de 60% du chiffre d'affaires des cabinets<sup>7</sup>. La généralisation de la facture électronique va accélérer ce mouvement, en mettant à disposition de la profession un format de données structuré, exploitable directement par les machines, avec un haut niveau de fiabilité.

**L'intelligence artificielle démultiplie par ailleurs les capacités d'analyse.** De plus en plus de collaborateurs utilisent des outils comme ChatGPT pour analyser rapidement des documents complexes, rédiger des synthèses ou préparer des comparatifs. Un gain de temps considérable qui permet de traiter plus de dossiers sans sacrifier la qualité. Certains cabinets exploitent des outils de data visualisation pour créer des tableaux de bord dynamiques, transformant des données brutes en indicateurs stratégiques pour leurs clients<sup>8</sup>.

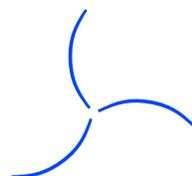


“ Je dégage du temps, non pas pour devenir un industriel et traiter plus de dossiers, mais pour mieux servir mes clients, créer de la valeur ajoutée et développer des prestations facturables. ”

Jean Saphores, expert-comptable

7. Études « Quels métiers demain ? », Les Moulins, 2020.

8. Pour plus de détails sur l'impact de l'IA, voir le zoom dédié.



## Nouveaux services et missions

### **La digitalisation ouvre la voie à une diversification stratégique des services.**

Certains cabinets développent des missions d'Office Management, prenant en charge la gestion administrative complète de leurs clients : facturation, relances, gestion des fournisseurs. Cette approche globale renforce la relation client tout en créant de nouvelles sources de revenus récurrentes.

**Les missions IT et data deviennent également incontournables.** La mise en place de tableaux de bord personnalisés, l'accompagnement dans les projets de transformation numérique, l'automatisation des processus métiers : autant de nouvelles compétences que les cabinets intègrent progressivement. Un expert interrogé souligne l'importance de développer des missions de data visualisation et de gestion de la donnée, transformant le rôle traditionnel de l'expert-comptable en véritable architecte de l'information financière.

### **La gestion de patrimoine et le conseil stratégique prennent une nouvelle**

**dimension.** Libérés des tâches répétitives et disposant de données actualisées en temps réel, certains cabinets choisissent d'aller au-delà des missions de production et d'accompagnement pour approfondir leur rôle de conseil. L'analyse prédictive, rendue possible par l'exploitation des données historiques, permet notamment d'anticiper les besoins des clients et de proposer des stratégies proactives.



“ Première étape : restituer l'information au client. Quand vous passez d'une vision historique des comptes à la délivrance d'une information quasi instantanée, vous changez complètement de posture. ”

**Philippe Guermeur, dirigeant du cabinet d'expertise comptable Gadrassociés, président de France Défi**

## Expérience client améliorée

Le constat des professionnels interrogés est unanime : **les clients attendent de plus en plus des réponses immédiates** et un accès permanent à leurs données. Les cabinets qui investissent dans des portails clients intuitifs et des systèmes de restitution en temps réel voient donc logiquement leur satisfaction client grimper en flèche.

**Toutefois, plusieurs experts interrogés alertent : plus on dématérialise, plus il est important de réfléchir au maintien d'une relation humaine forte.**

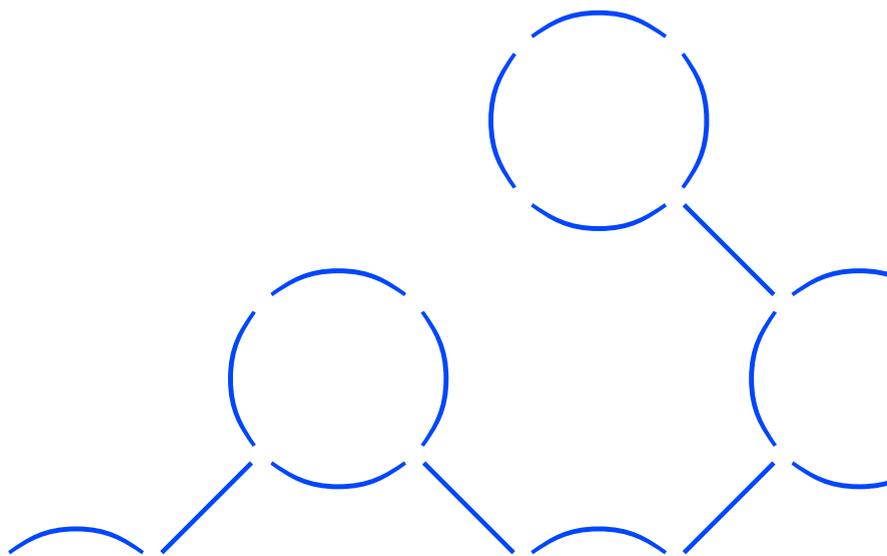
**L'automatisation permet aussi une personnalisation accrue.** Paradoxalement, en automatisant les tâches standardisées, les cabinets peuvent offrir des services plus personnalisés. Les collaborateurs, formés à la relation client, deviennent de véritables copilotes du dirigeant plutôt que de simples opérateurs de saisie. Cette évolution répond aux attentes des nouvelles générations d'entrepreneurs qui recherchent des conseils sur mesure et une approche proactive.

**La transparence et l'accessibilité renforcent la confiance.** Les clients des cabinets qui font le choix du numérique peuvent suivre en temps réel l'avancement de leurs dossiers, accéder à leurs documents depuis n'importe où, et obtenir des analyses régulières de leur situation financière. Cette transparence totale, loin de diminuer la valeur perçue du cabinet, la renforce en démontrant l'expertise et la valeur ajoutée apportées dans l'interprétation et le conseil.



“ Lorsque les clients sont satisfaits, les équipes le sont également. Cela crée une meilleure ambiance et un investissement personnel accru. La satisfaction client a un effet cascade sur l'ensemble du cabinet, les clients satisfaits nous recommandant à leur tour auprès d'autres professionnels. ”

**Pauline Bastin Lavauzelle, expert-comptable,  
cabinet PICCIONI Expertise**



## Zoom : L'impact de l'IA sur le système d'information des cabinets

L'intelligence artificielle s'impose comme le catalyseur d'une transformation profonde des cabinets d'expertise comptable. Au-delà du buzz médiatique, son intégration concrète dans les processus métiers redéfinit les contours de la profession.

**L'IA générative transforme les méthodes de travail quotidiennes.** Au-delà des usages individuels décrits par les professionnels interrogés, c'est l'intégration de fonctionnalités IA dans les outils de production déjà utilisés par les cabinets qui redéfinit les processus métiers.

**Les limites actuelles imposent une vigilance des professionnels.** Les praticiens soulignent unanimement les erreurs fréquentes de l'IA sur les questions fiscales ou sociales pointues. La formation des collaborateurs doit donc désormais intégrer cette dimension critique : savoir utiliser l'IA tout en conservant un regard expert pour valider les résultats. **L'IA augmente les capacités sans remplacer l'expertise.**

**L'intégration de l'IA nécessite une refonte des systèmes d'information.** Les cabinets repensent leurs infrastructures pour permettre l'exploitation optimale des données. La centralisation des informations dispersées dans différents logiciels métiers devient prioritaire. Sans données structurées et accessibles, l'IA reste un gadget coûteux sans valeur ajoutée réelle.

**Le développement en no-code démocratise la création d'agents IA.** Les cabinets n'ont plus besoin d'armées de développeurs pour créer des automatisations intelligentes. Des collaborateurs formés peuvent désormais concevoir des agents IA spécialisés pour automatiser des processus spécifiques.

**La relation client se transforme radicalement.** Les clients vont prendre l'habitude, dans leur quotidien, d'interroger des agents IA conversationnels pour obtenir des réponses instantanées à leur question. Il semble donc logique qu'ils attendent la même chose de leur cabinet d'expertise comptable. Cette disponibilité 24/7 ne doit pas diminuer le rôle de l'expert-comptable mais plutôt le repositionner sur des interactions à plus forte valeur ajoutée. **Plus l'IA prend en charge le transactionnel, plus l'humain devient essentiel pour le relationnel et le stratégique.**

**La dépendance aux IA étrangères soulève des questions critiques.** Comment garantir la confidentialité des données clients tout en exploitant les meilleures technologies disponibles ? Dans ce domaine, les professionnels naviguent entre pragmatisme opérationnel et exigences réglementaires.

## 3.2 Modèles économiques et éthique professionnelle

La transformation numérique de la profession comptable ne se limite pas à une évolution technologique. Elle interroge profondément les modèles économiques traditionnels et pose des questions éthiques inédites. Entre opportunités de diversification des revenus et respect des principes déontologiques, les cabinets naviguent dans un environnement où les frontières se redessinent.

### Vers de nouveaux modèles économiques ?

La digitalisation des flux comptables et l'automatisation croissante des tâches traditionnelles poussent les cabinets à repenser leurs sources de revenus. **L'émergence de modèles de rémunération alternatifs** reflète cette mutation profonde du secteur.



“ La problématique, c'est que collectivement, nous avons accepté que l'essentiel de notre revenu soit lié à la production, et donc à des données totalement automatisables. Quand les trois quarts de votre chiffre d'affaires dépendent d'un éditeur et qu'il augmente ses tarifs de 20 ou 30%, effectivement, c'est compliqué. Par contre, si vous développez des missions d'accompagnement ou de conseil, vous sortez mécaniquement de cette situation de dépendance. ”

**Sanaa Moussaid, fondatrice de Crypto Accounting et World Of Numeric**

Certains acteurs du marché explorent déjà des voies nouvelles. L'utilisation de comptes professionnels pour le paiement des fournisseurs représente une piste intéressante. Cette approche permet non seulement de fidéliser les clients en gérant l'intégralité de leurs flux financiers, mais aussi de conserver la valeur au sein du cabinet. En contrôlant les paiements via leur propre plateforme, les cabinets rendent plus complexe pour leurs clients le changement de prestataire, créant ainsi une forme de « barrière à la sortie » vertueuse.

La question de la rémunération indirecte sur les dépôts bancaires des clients, pratiquée dans les pays anglo-saxons, divise profondément la profession. Certains cabinets soulignent que la profession perçoit déjà des revenus issus d'autres types de partenariats, notamment dans les domaines de l'assurance et de la prévoyance. D'autres y voient une opportunité commerciale dans un contexte où les marges se réduisent sur les activités traditionnelles.

Plus fondamentalement, certains experts-comptables estiment que la profession n'est pas encore prête culturellement pour ce type de rémunération, craignant une perte d'indépendance et une confusion des rôles.

D'autres modèles de rémunération émergent dans l'écosystème comptable. Certains éditeurs proposent des programmes de partenariat où les cabinets peuvent percevoir des réductions tarifaires en fonction du nombre de clients équipés avec leurs solutions.

Ces modèles de « rémunération à l'équipement » peuvent soulever des questions déontologiques : le cabinet recommande-t-il la solution la plus adaptée aux besoins spécifiques de son client ou celle qui lui rapporte le plus ? Certains y voient une opportunité légitime de partage de valeur dans un contexte de marges en baisse, d'autres craignent une dérive vers des conflits d'intérêts préjudiciables à la relation de confiance avec les clients.



**“ N'est-ce pas hypocrite de refuser les rémunérations indirectes alors que nous les pratiquons déjà sous d'autres formes ? Quand un client a besoin d'une assurance, je lui recommande un partenaire qui, en retour, me recommandera auprès de ses propres clients. C'est un échange de bons procédés non monétaire. ”**

**David Klemm, expert-comptable, gérant du cabinet Komptaco**

## Cadre déontologique et évolutions nécessaires

La question de l'indépendance professionnelle cristallise les débats. Quel est le poids de la prérogative d'exercice dans un contexte d'automatisation quasi-totale de la tenue comptable ? Lorsqu'un cabinet perçoit des commissions pour orienter ses clients vers certaines solutions, où se situe la frontière entre conseil éclairé et conflit d'intérêts ? Ces questions, comme d'autres questions déontologiques, ont été soulevées par plusieurs experts interrogés.

Schématiquement, deux visions semblent exister au sein de la profession :

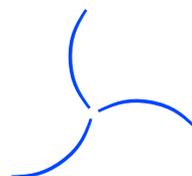
- **une approche libérale** considère que la meilleure protection réside dans la compétence et la valeur ajoutée apportées aux clients, plutôt que dans des protections réglementaires. Les partisans de cette vision estiment que l'évolution de la profession passe par une adaptation aux nouvelles réalités du marché, incluant de nouveaux modes de rémunération ;
- **une approche plus conservatrice** insiste sur le maintien strict des principes déontologiques traditionnels. Ses défenseurs craignent que l'acceptation de rémunérations indirectes ne conduise à une perte d'indépendance et à une dégradation de l'image de la profession. Et ainsi de nuire à la crédibilité d'une activité de conseil que la profession cherche dans le même temps à développer ?

Entre ces deux pôles, une voie médiane émerge : celle d'une **évolution maîtrisée du cadre déontologique**. Il s'agirait d'adapter les règles aux nouvelles réalités économiques tout en préservant les valeurs fondamentales de la profession : indépendance, intégrité et primauté de l'intérêt du client.



“ La clé réside dans notre utilité. Nous offrons un service à nos clients. Si nous cessons de le faire en nous retranchant derrière l'ordonnance de 1945, nous sommes condamnés. C'est une digue qui finira par céder, une base trop fragile pour construire l'avenir. ”

**Julien Tokarz, expert-comptable, dirigeant du Groupe Emargence**



## Comparaisons internationales

La réflexion sur les modèles économiques alternatifs et le positionnement des acteurs de l'écosystème est loin d'être une spécificité française. L'observation des pratiques internationales dans ce domaine donne à voir des pratiques alternatives.

**Aux États-Unis**, plusieurs fintechs et éditeurs de logiciels ont développé des « Partner Programs » qui permettent aux cabinets d'expertise comptable de générer des revenus complémentaires sans facturation directe au client. Ce modèle repose sur le partage des revenus bancaires : lorsqu'un cabinet recommande une solution bancaire ou de paiement à ses clients, il perçoit une commission sur les intérêts générés par les dépôts, sur les frais de transaction, ou sous forme de prime fixe de parrainage. Ces montants, appliqués à l'ensemble d'un portefeuille client, peuvent représenter une source de revenus récurrents significative.

Ce modèle s'inscrit dans un cadre déontologique précis défini par l'AICPA (American Institute of CPAs) qui impose une transparence totale : toute commission doit être communiquée au client et faire l'objet d'un consentement éclairé. Ces pratiques sont strictement interdites pour les missions d'audit ou d'attestation afin de préserver l'indépendance de l'auditeur légal.

Face aux défis de la transformation numérique, **l'Allemagne offre un exemple** particulièrement instructif avec DATEV eG, une coopérative créée en 1966 et détenue exclusivement par la profession comptable. DATEV se positionne comme le 3<sup>ème</sup> éditeur de logiciels professionnels en Allemagne. La coopérative compte 40 000 cabinets membres sur les 53 800 que compte le pays, soit près de 74% de la profession. Seuls les professionnels réglementés (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte) peuvent détenir des parts, ce qui verrouille toute possibilité de prise de contrôle externe.

Les décisions stratégiques sont prises par une assemblée des représentants où chaque cabinet dispose d'une voix, indépendamment de sa taille. L'aspect le plus remarquable du modèle DATEV réside dans sa politique de souveraineté numérique : les statuts imposent que 100% des données soient hébergées dans deux datacenters situés en Allemagne et aucun transfert hors UE n'est possible sans vote explicite de l'assemblée des membres.

**Aux Pays-Bas**, **SRA**, association fondée en 1989, fédère aujourd'hui environ 375 cabinets d'expertise comptable et de conseil néerlandais. Grâce à son programme Branche in Zicht (BiZ), elle collecte, par extraction automatique et anonymisée depuis les logiciels de ses membres, les données de 446 000 comptes annuels, soit 55% du marché néerlandais des PME. Ces informations alimentent un rapport macroéconomique publié chaque année et fournissent aux cabinets des benchmarks par secteur, tout en restant hébergées sous la gouvernance directe de l'association.

Complément opérationnel de BiZ, le Dataplatform Q agrège les données issues de toutes les missions d'audit (volontaires comme légales) réalisées par les cabinets SRA. Il offre des tableaux de bord temps réel, des fonctions de benchmarking interne/externe via Power BI, un canal de communication sécurisé entre auditeurs et clients, et génère directement les fichiers XML exigés par l'Autoriteit Financiële Markten (AFM). L'accès est strictement réservé aux membres, les ensembles de données restent hébergés aux Pays-Bas et chaque cabinet peut imposer ses propres règles de confidentialité, faisant de Dataplatform Q un data-trust souverain centré sur la profession.

## 3.3 Les compétences de demain

La transformation numérique de la profession comptable ne se limite pas à l'adoption de nouveaux outils : elle redéfinit en profondeur les compétences attendues des collaborateurs et l'attractivité même du métier.



“ Nous employons désormais des chefs de projet, des ingénieurs, des data scientists, des experts en marketing... Tout un ensemble de profils qui ne sont absolument pas des comptables traditionnels. ”

Claude Robin, président et fondateur d'Amarris Groupe

### Formation et attractivité du métier

Un constat s'impose avec force : **la formation initiale des experts-comptables n'est plus tout à fait en phase avec les réalités du métier.** Cette déconnexion grandissante entre l'enseignement académique et les besoins réels des cabinets crée un décalage préoccupant au moment où les jeunes diplômés intègrent le marché du travail.

Les cabinets les plus innovants ont pris conscience de cette lacune et **multiplient les initiatives pour accueillir des stagiaires et des alternants**, leur offrant une immersion dans la réalité technologique du métier. Ces jeunes collaborateurs découvrent alors qu'ils ne seront pas de simples opérateurs de saisie, mais des « **data controllers** » amenés à analyser, vérifier et exploiter des flux d'informations automatisés.

La gestion et l'exploitation des données rendent paradoxalement le métier plus séduisant pour les jeunes générations, qui y voient l'opportunité de missions diversifiées et à forte valeur ajoutée. Cette transformation offre l'occasion de **repositionner l'expertise comptable comme un métier d'avenir**, alliant technologie, conseil et relation client.



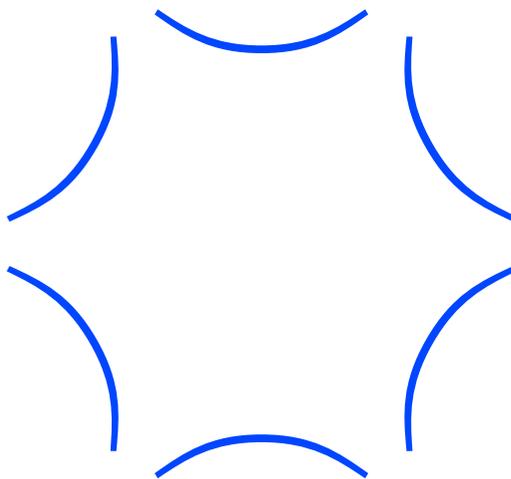
“ L'exploitation de la donnée va permettre de valoriser notre métier et de le rendre plus attractif. Il ne s'agit plus de vendre de la comptabilité aux étudiants, mais de leur montrer comment la donnée transforme notre profession. ”

**Pauline Bastin Lavauzelle, expert-comptable, cabinet PICCIONI Expertise**



“ Pour attirer les jeunes dans la profession, nous devons tenir un discours positif : nous aidons les chefs d'entreprise et contribuons au développement économique. C'est un challenge bien plus motivant que de simplement défendre le maintien de notre prérogative. ”

**Julien Tokarz, expert-comptable, dirigeant du Groupe Emargence**



## Nouveaux profils

La transformation digitale des cabinets s'accompagne d'une **diversification sans précédent des profils recrutés**. Au-delà des comptables traditionnels, certains cabinets interrogés intègrent désormais :

- **des chefs de projet** pour piloter les transformations digitales et accompagner les clients dans leurs mutations ;
- **des ingénieurs et data scientists** capables de structurer et exploiter les volumes croissants de données ;
- **des spécialistes du no-code** pour développer rapidement des solutions adaptées aux besoins spécifiques ;
- **des experts en cybersécurité** pour protéger les systèmes d'information de plus en plus exposés.

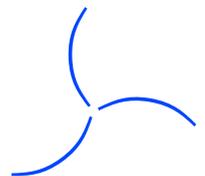
Cette ouverture répond à plusieurs impératifs opérationnels. L'automatisation des processus nécessite des compétences techniques pour paramétrer et optimiser les outils. L'exploitation des données requiert une expertise spécifique pour transformer l'information brute en analyses actionnables. Sans être à ce stade une tendance de fond, un phénomène semble émerger : certains cabinets envisagent de **former leurs collaborateurs au développement d'agents IA** et considèrent ces agents comme une partie intégrante de leur force de travail.

L'avenir appartient sans doute aux **profils hybrides**, capables de combiner une expertise comptable indispensable et des compétences technologiques.



“ En formation initiale, les collaborateurs ne sont pas suffisamment préparés à utiliser les nouveaux outils. Les enseignants, n'étant pas des praticiens, travaillent encore avec des solutions d'hier et ne peuvent donc pas transmettre les compétences nécessaires. ”

**Nathalie Malicet, expert-comptable et commissaire aux comptes, associée au sein du cabinet Anexis Experts.**



## Gestion du changement

La transformation des compétences ne peut réussir sans une **stratégie structurée d'accompagnement du changement**. Les cabinets font face à un double défi : transformer les compétences des collaborateurs actuels tout en attirant de nouveaux talents.



“ OÙ en serons-nous dans cinq ou dix ans ?  
C'est une excellente question, mais il est difficile  
d'y répondre avec certitude. ”

**David Klemm, expert-comptable, gérant du cabinet  
Komptaco**

**La formation continue des collaborateurs devient un enjeu vital.** Cette formation ne se limite pas aux aspects techniques : elle doit inclure une sensibilisation aux enjeux de cybersécurité, devenue essentielle avec la multiplication des flux numériques. Paradoxalement, plus la technologie progresse, plus **les compétences relationnelles deviennent critiques**. L'automatisation libère du temps pour la relation client, mais exige en contrepartie que les collaborateurs développent des capacités d'écoute, de conseil et d'accompagnement plus importantes. La gestion du changement implique également de **repenser les modèles organisationnels**. Il devient nécessaire d'adapter les grilles de rémunération pour valoriser ces nouvelles compétences, créer des parcours de carrière attractifs pour les profils techniques, et développer une culture d'innovation qui encourage l'expérimentation et l'apprentissage continu.



“ Le collaborateur doit également changer de posture : plutôt que de traiter un dossier deux fois par an, il doit le traiter mensuellement. C'est une transformation fondamentale du métier. ”

**Philippe Guerneur, dirigeant du cabinet d'expertise  
comptable Gadrassociés, président de France Défi**

---

## *Fiche pratique : Définir une nouvelle offre de services basée sur la donnée : de la stratégie à l'exécution*

### **1. Diagnostic : évaluer votre maturité data**

#### **● Cartographiez vos sources de données**

- Données comptables et financières issues de vos logiciels métiers
- Flux bancaires automatisés
- Données de paie et sociales
- Informations sectorielles et benchmarks

#### **● Évaluez votre capacité d'exploitation**

- Outils de visualisation disponibles (Power BI, tableaux de bord intégrés)
- Compétences internes en analyse de données
- Qualité et fiabilité des données collectées
- Processus de mise à jour et de contrôle

#### **● Questions clés à se poser**

- Quelles données possédez-vous déjà mais n'exploitez pas ?
- Vos clients vous demandent-ils des analyses que vous ne savez pas produire ?
- Disposez-vous des compétences pour transformer ces données en insights ?

### **2. Stratégie : définir votre positionnement**

#### **● Les attentes récurrentes des dirigeants :**

- Tableaux de bord commenté pour piloter l'activité
- Comparaisons sectorielles et positionnement concurrentiel
- Projections et simulations pour la prise de décision
- Alertes automatisées sur les indicateurs critiques

#### **● Segmenter votre offre [par exemple]**

##### **● Niveau 1 - Restitution basique**

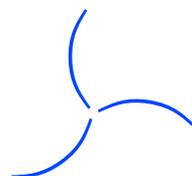
- Tableaux de bord standards mensuels
- Indicateurs clés de performance préformatés
- Comparatifs N/N-1

##### **● Niveau 2 - Analyse approfondie**

- Tableaux de bord personnalisés et interactifs
- Analyse des écarts et identification des tendances
- Benchmarks sectoriels enrichis

##### **● Niveau 3 - Conseil stratégique**

- Accompagnement à la décision basé sur les données
- Simulations et projections personnalisées
- Recommandations d'optimisation



### 3. Mise en œuvre : construire votre offre

- **Prérequis techniques**

- Solution d'extraction et de consolidation des données
- Outil de visualisation
- Espace de stockage sécurisé et sauvegardé
- Connecteurs API pour automatiser les flux

- **Compétences à mobiliser**

- Un référent technique pour paramétrer les outils
- Un analyste capable d'interpréter les données
- Un consultant pour accompagner le client

- **Alternative pragmatique** : Former 1-2 collaborateurs motivés plutôt que recruter immédiatement.

### 4. Commercialisation : suggestions pour packager et tarifier

- **Structurer l'offre**

- Créer 3 niveaux progressifs (Essential, Business, Premium)
- Définir clairement le périmètre de chaque offre
- Prévoir des options modulaires (formation, support prioritaire)

- **Définir les tarifs**

- Analyser les prix du marché et les coûts de revient
- Privilégier un modèle récurrent

- **Préparer la vente**

- Rédiger 3-4 cas clients
- Former les équipes aux objections courantes
- Créer une démo type sur données anonymisées

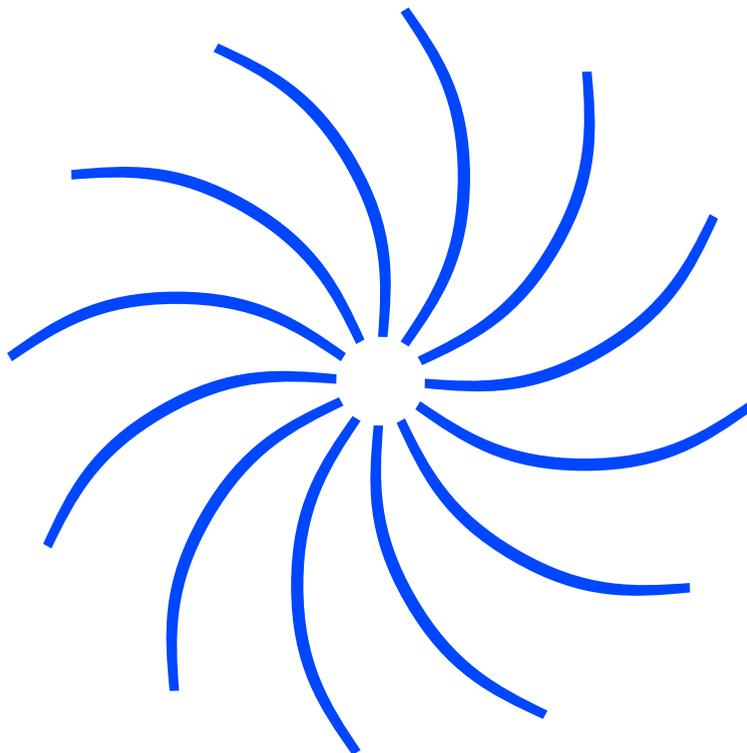
### 5. Pièges à éviter et facteurs de succès

- **Les erreurs fréquentes**

- Promettre des analyses impossibles avec les données disponibles
- Sous-estimer le temps de mise en place initiale
- Négliger la formation du client à l'utilisation des outils
- Créer des processus complexes, et inutilisables en pratique

- **Les clés de la réussite**

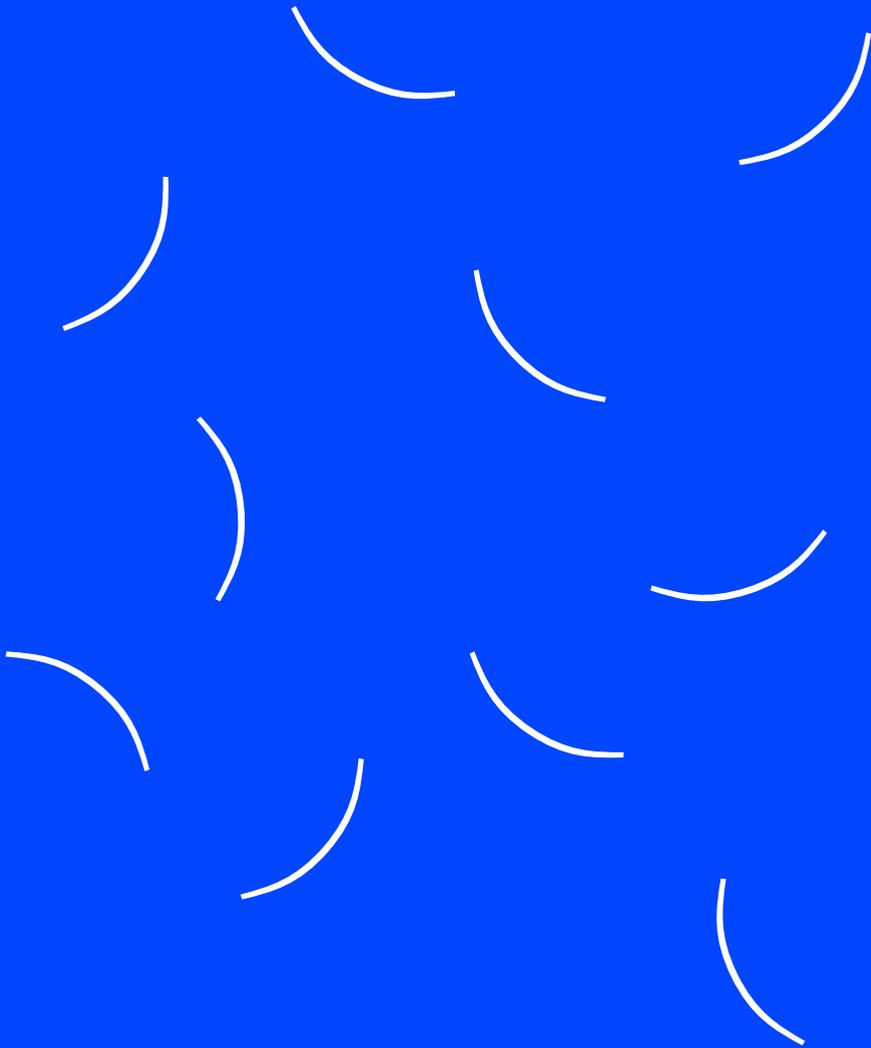
- Commencer petit : un client pilote, quelques indicateurs
  - Automatiser progressivement pour gagner en rentabilité
  - Former le client pour qu'il devienne autonome
  - Itérer rapidement selon les retours utilisateurs
- 



Conclusion - Maîtrise ou dépendance : quel avenir numérique pour la profession comptable ?



# Conclusion



# Maîtrise ou dépendance : quel avenir numérique pour la profession comptable ?

La transformation numérique de la profession comptable dessine un paysage complexe où s'entremêlent opportunités de croissance et légitimes préoccupations. Au terme de cette analyse enrichie par huit témoignages d'experts-comptables, trois enjeux critiques structurent l'avenir de la profession :

- d'abord, **la donnée s'impose comme le nouvel actif stratégique**, mais sa maîtrise implique des arbitrages subtils entre autonomie technologique et efficacité opérationnelle ;
- ensuite, l'écosystème des éditeurs se diversifie, avec des acteurs aux stratégies variées, certains privilégiant un partenariat équilibré, d'autres explorant des modèles plus intrusifs qui questionnent la place de l'expert-comptable ;
- enfin, l'automatisation accélérée redéfinit les contours du métier, créant autant d'opportunités d'évolution que de risques de commoditisation pour ceux qui n'anticiperaient pas.

Face à ces mutations, **les décisions stratégiques d'aujourd'hui détermineront la capacité des cabinets à préserver leur indépendance tout en saisissant les opportunités.**

La sélection des partenaires technologiques devient un exercice d'équilibriste : il s'agit d'identifier les acteurs qui respectent le rôle central du cabinet dans la relation client, tout en se prémunissant contre ceux qui pourraient tenter une désintermédiation progressive. L'investissement dans les compétences, qu'elles soient techniques ou relationnelles, conditionne la capacité à transformer l'automatisation en levier de montée en gamme plutôt qu'en menace. Chaque cabinet doit ainsi définir sa propre équation entre maîtrise technologique interne et recours à des solutions externes, en gardant toujours le contrôle sur les éléments différenciants de sa proposition de valeur.

**L'attentisme représente paradoxalement le risque le plus élevé.** Les cabinets qui tarderaient à définir leur stratégie numérique s'exposent à subir les choix des autres acteurs de l'écosystème. Sans vision claire sur l'exploitation des données, ils laissent d'autres capturer la valeur qu'ils pourraient créer. Sans anticipation des évolutions de compétences, ils peinent à attirer les talents nécessaires dans un marché de plus en plus concurrentiel.

**La souveraineté numérique bien comprise n'est ni la méfiance systématique ni la confiance aveugle**, mais la capacité à naviguer avec discernement dans un écosystème en recomposition. La profession a toutes les cartes en main pour réussir cette transformation, à condition d'agir avec lucidité, en gardant la maîtrise de son destin numérique tout en sachant s'allier aux forces qui respectent leur rôle central dans l'accompagnement des entreprises !

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

### Les experts :

À l'instar des précédentes éditions, plusieurs experts, issus de structures différentes ont été rencontrés pour l'élaboration de ce rapport :

- [Pauline Bastin Lavauzelle](#), expert-comptable, cabinet PICCIONI Expertise ;
- [Philippe Guerneur](#), dirigeant du cabinet d'expertise comptable Gadrassociés, président de France Défi ;
- [David Klemm](#), expert-comptable, gérant du cabinet Komptaco ;
- [Nathalie Malicet](#), expert-comptable et commissaire aux comptes, associée au sein du cabinet Anexis Experts ;
- [Sanaa Moussaid](#), fondatrice de Crypto Accounting et World Of Numeric ;
- [Claude Robin](#), président et fondateur d'Amarris Groupe ;
- [Jean Saphores](#), expert-comptable ;
- [Julien Tokarz](#), expert-comptable, dirigeant du Groupe Emargence



La Centrale 45-2  
Septembre 2025

