



# La transformation digitale dans l'expertise comptable

Rédigé et réalisé par Corina Cuiban

Ce document représente la synthèse d'un mémoire de fin d'études, rédigé par notre collaboratrice, Corina Cuiban, dans le cadre de son cursus Msc Marketing Digital et E-Business à INSEEC Lyon.

# Sommaire

<b><u>1-Introduction</u></b>	<b>P 8</b>
1.1- Une complexité liée au type et à la taille d'une organisation	P 9
1.2- Une complexité liée à la numérisation des processus de l'organisation	P 10
1.3- Les facteurs qui ont poussé l'émergence de la transformation digitale	P 10
<b><u>2-Diagnostic</u></b>	<b>P 15</b>
2.1- État de la transformation digitale en France	P 15
Le profiling de l'internaute français	
L'état de transformation digitale des entreprises françaises	
Bénéfices de la transformation digitale	
Freins à la transformation digitale	
2.2- Le secteur de l'expertise-comptable en France	P 26
Le métier de l'expertise-comptable	
L'expertise comptable - un secteur stable ?	
Le secteur comptable et la transformation digitale	
Quels dangers pour le secteur ?	
Les qualités de l'expert-comptable à l'horizon 2030 ?	
<b><u>3-Étude de terrain</u></b>	<b>P 37</b>
3.1- Méthodologie	P 37
L'étude quantitative	
L'étude qualitative	
3.2- Les résultats d'études et analyses	P 38
Présence dans l'environnement numérique des experts	
L'expérience client, l'oubliée des cabinets	
Dématérialisation et automatisation des processus comptables	

Compétences internes et externes digitales  
Travail collaboratif, où se situent les cabinets ?  
Peut-on parler de culture d'apprentissage dans les cabinets ?  
La data - le nouvel or inexploré  
Quels freins dans les cabinets comptables ?

## 4-Recommandations

P 53

Recommandation stratégique 1 : Développer une démarche "customer centric"

P 53

- 1.1 : Cartographiez les besoins clients
- 1.2 : Cartographiez le parcours client du cabinet
- 1.3 : Identifiez les personas du cabinet
- 1.4 : Mettre en place un chatbot performant
- 1.5 : Identifiez les points de frictions et choisissez les projets prioritaires à mener
- 1.6 : Utilisez les méthodes agiles pour la gestion de vos projets

Recommandation stratégique 2 : Mettre en place un cabinet "Data driven"

P 63

- 2.1 : Identifier les processus et les tâches du cabinet dématérialisables
- 2.2 : Collecter la donnée et la centraliser
- 2.3 : Casser les silos entre les services pour favoriser la fluidité de la donnée
- 2.4 : Augmenter la vitesse de traitement de la donnée et sa qualification
- 2.5 : Valoriser la donnée

## 5-Conclusion

P 73

# Résumé

La transformation digitale est une notion complexe qui change de signification de structure à structure. Ce que l'on peut dire est que celle-ci n'est pas un mode ou une tendance. Elle est une véritable nécessité pour les cabinets-comptables qui veulent exister à l'horizon 2030.

Toutefois, chaque transformation digitale sera différente, selon sa taille, ses clients, ses prestations etc. Même si nous avons tendance à associer la transformation digitale à l'installation d'un outil, elle ne se limite pas à l'accumulation des technologies mises en place. **La transformation digitale consiste à saisir les opportunités données par le digital pour créer plus de valeur pour le client et rendre le travail plus passionnant et rémunérateur pour les équipes.**

Malgré la nécessité, de nombreuses entreprises ne sont pas encore prêtes à embrasser le changement. Même si cette problématique est dans les priorités business des entrepreneurs, le passage à l'acte est très lent.

La France est en effet un mauvais élève de l'Europe en matière de digitalisation. Elle occupe la 16<sup>ème</sup> position sur les 28 états membres, bien derrière Finlande, l'Allemagne ou les Pays Bas. En effet, encore 50% des entreprises françaises en sont à leurs débuts quant à la transformation digitale, et seulement 15 % de celles-ci affirment être à un niveau avancé.

Ce retard n'est toutefois pas uniforme selon les tailles des entreprises. Il est beaucoup plus important chez les petites structures. En effet, **si 7 consommateurs sur 10 achètent en ligne, seulement 1 PME sur 8 propose ses solutions en ligne.** Un potentiel inexploité par les structures à taille humaine qui pourrait vraiment faire la différence au niveau du richesse du pays.

Malgré les bénéfices évidents (optimisation de la relation client, collaboration augmentée, optimisation des processus, gain de temps et d'argent), la majorité des cabinets n'a pas encore franchi le pas vers leur digitalisation. Les principaux freins des cabinets sont le manque de budget, le manque d'implication du leadership et la cohérence globale du projet.

En effet, traditionnellement le métier de l'expertise-comptable était centré autour de 3 grandes missions principales : la tenue des comptes, la surveillance et l'élaboration des documents comptables annuels, et la paye. De plus, l'expert-comptable était dans une situation de monopole sur le marché.

Toutefois, avec les processus d'automatisation, la dématérialisation de certaines tâches mais aussi avec l'arrivée de nouveaux acteurs complètement digitalisés et destinés à la gestion

« La transformation digitale est une véritable nécessité pour les cabinets-comptables qui veulent exister à l'horizon 2030 »

« La France est en effet un mauvais élève de l'Europe en matière de digitalisation. Elle occupe la 16<sup>ème</sup> position sur les 28 états »

« Si 7 consommateurs sur 10 achètent en ligne, seulement 1 PME sur 8 propose ses solutions en ligne. »

courante de la comptabilité, l'expert-comptable perd de plus en plus son monopole. Il peine à se différencier et a de moins en moins de justifications pour le prix de sa prestation, qui devient de plus en plus effectuée par les machines.

Dans ce contexte, ses fonctions de base deviennent obsolètes et l'expert-comptable doit se réinventer et apprendre à se différencier pour se garantir la pérennité sur le marché.

En effet, on remarque qu'il y a une véritable prise de conscience auprès du métier du chiffre quant à leur digitalisation. 89 % des cabinets affirment ainsi avoir déjà entamé le processus. Malheureusement, leur transformation est basée sur l'outil. **Les experts-comptables ne comprennent pas toujours que la technologie n'est qu'un outil au service d'une stratégie.** Plus de la moitié des cabinets ne disposent pas d'une stratégie élaborée et structurée dans la conduite de leur transformation digitale.

Les cabinets commencent à prendre conscience de l'importance d'être présent là où se trouvent les clients, donc sur le web. Cependant, ils ont une approche encore timide quant à leur présence sur le web, avec des sites vitrines, très peu conversationnels et sur les réseaux sociaux type Facebook et LinkedIn, qui sont très peu engageants.

La grande oubliée dans les cabinets d'expertise comptable est toutefois l'expérience client. 81 % des cabinets n'ont pas encore défini le parcours client et certains trouvent même que celui-ci ne s'applique pas à leur métier.

En ce qui tient la dématérialisation, 13 % des cabinets ont complètement dématérialisé leurs processus. La grande majorité de ceux qui ont complété leurs dématérialisations sont des cabinets récents, nés avec le digital.

Ce qui est intéressant à souligner est le manque de compétences en internes dans les cabinets mais aussi, et surtout, des données existantes qui ne sont ni collectées, ni stockées, ni valorisées. L'expert-comptable est en effet assis sur une véritable mine d'or sans pour autant en tirer profit.

Les recommandations déduites vont se centrer sur l'exploitation de la data et la mise en place d'une démarche centrée sur le client et ses besoins, que nous allons découvrir par la suite.

« Les fonctions de base deviennent obsolètes et l'expert-comptable doit se réinventer et apprendre à se différencier pour se garantir la pérennité sur le marché. »

« La grande oubliée dans les cabinets d'expertise comptable est toutefois l'expérience client. 81 % des cabinets n'ont pas encore défini le parcours client et certains trouvent même que celui-ci ne s'applique pas à leur métier. »

A man in a dark suit, white shirt, and red tie stands with his arms crossed. The image is overlaid with a gradient from red at the top to blue at the bottom. The word "Introduction" is written in a large, white, serif font across the center of the image.

# Introduction

# 1-Introduction

La transformation digitale est devenue depuis quelques années un sujet de débat ardu dans le milieu des entreprises. Le sujet fait couler énormément d'encre sur le web, dans la presse, dans les revues professionnelles et universitaires.

Pour autant, la grande majorité des chefs d'entreprise ne comprend pas réellement ce qu'elle signifie, quels changements elle engendre et pourquoi l'implémenter au sein de leur organisation. Ce constat est d'autant plus vrai pour les experts-comptables.

Il faut savoir que le secteur de l'expertise comptable connaît depuis quelques années des mutations importantes. Avec l'arrivée des NTIC<sup>1</sup> combinées aux nouveaux usages de consommation, l'expertise-comptable se voit bouleversé. De plus, si auparavant ce métier avait l'interdiction de communiquer sur son offre, depuis les années 2000, cette interdiction est levée et laisse les cabinets démunis de toute compétence interne pour ce faire.

Désormais, le marché de l'expertise comptable subit une concurrence qui s'accroît de plus en plus. Proposer des services tels les déclarations fiscales, des prévisions financières, des bilans et des fiches de paye ne suffit plus. Pour gagner la course, il faut savoir se différencier, proposer plus de valeur que son concurrent. Avec la concurrence, la rentabilité des missions baisse. Le cœur même du métier de l'expertise comptable est en perte de valeur. Les tâches chronophages telle la saisie disparaissent de plus en plus grâce à la digitalisation.

Pour être rentables, les cabinets doivent se réinventer. Dans ce contexte, il est essentiel pour eux de proposer une offre différenciante et d'avoir une présence là où se trouvent les clients, sur le Web. Ils doivent s'adapter au changement pour pouvoir survivre au tsunami de la transformation digitale. La question de l'ordre de jour et celle de mon mémoire est :

***«En quoi la transformation digitale peut-elle créer des opportunités pour les métiers de l'expertise-comptable ?»***

J'ai choisi ce sujet car je travaille dans l'agence marketing, Hexagone Stratégie, qui a comme cible principale les experts-comptables. Celle-ci est née en 2016 à partir d'un constat simple : les professions réglementées en France manquent d'une approche marketing et communicationnelle.

---

1- NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

Le but est de créer plus de valeur pour l'expert-comptable et ses clients.

Dans ce document, nous allons:



Comprendre ce qu'est la transformation digitale.



Ensuite, nous étudierons l'état de la transformation digitale des cabinets d'expertise-comptables grâce au diagnostic, aux enquêtes qualitatives, aux entretiens qualitatifs et aux études existantes.



Enfin, nous ferons des préconisations stratégiques et opérationnelles susceptibles d'améliorer leurs situations.

Avant toutefois de donner une réponse à notre problématique, il faudra comprendre ce qu'est la transformation digitale et en quoi est-elle vectrice du changement.

Pour apporter ces éléments de réponses, je me suis servie de l'interview que j'ai réalisée de Jean-Philippe Timsit, directeur du programme transformation digitale, marketing et stratégie à EM Lyon.

Actuellement, il existe une définition communément acceptée de la transformation digitale. Elle indique que celle-ci consiste dans la « *La numérisation et la digitalisation des processus de l'organisation* ». Même si cette définition n'est pas fautive, elle est toutefois réductrice puisque la notion de transformation digitale est bien plus complexe qu'elle ne le laisse paraître.

## 1.1- Une complexité liée au type et à la taille d'une organisation

Lorsque l'on évoque la transformation digitale, on ne parle jamais d'entreprise mais plutôt d'organisation. Cette différenciation est primordiale puisque le processus de transformation ne sera pas le même pour une structure publique, une association ou une entreprise.

En effet, un cabinet avec 5 collaborateurs et un autre avec 500 n'auront donc pas les mêmes priorités et stratégies, et par conséquent leur transformation digitale sera différente.



« *La notion de transformation digitale est bien plus complexe qu'elle ne le laisse paraître* »

## 1.2- Une complexité liée à la numérisation des processus de l'organisation

Lorsque l'on évoque l'expression de transformation digitale, on parle aussi de numérisation de tous les processus de l'organisation.

De manière générale, on considère que dans une organisation il existe des fonctions de soutien (RH, RD) et des fonctions créatrices de valeur (marketing, logistique, commerciale). La transformation digitale renverse ce paradigme. Elle veut rendre l'ensemble des processus de l'organisation créateurs de valeur.

## 1.3- Les facteurs qui ont poussé l'émergence de la transformation digitale

### Une concurrence accrue

Les entreprises contemporaines vivent une époque sans précédent. Jamais il n'a été aussi facile à la fois de réussir et d'échouer. D'un jour à l'autre, les "licornes" peuvent changer les règles du marché et laisser les entreprises traditionnelles dépourvues de tout avantage concurrentiel. Les entreprises contemporaines doivent ainsi garder avec vigilance leurs parts de marché et veiller perpétuellement leur avantage concurrentiel. Dans ce contexte, elles doivent constamment innover pour garder leur place sur le marché. De plus en plus d'entreprises mènent, en parallèle de la qualité, une concurrence par le prix. Ce constat d'autant plus valide pour la majorité des cabinets d'expertise-comptable.

### La technologie

Lorsqu'on n'est pas familiarisé avec le terme de transformation digitale, on a tendance à l'associer de manière naïve et hâtive à la transition technologique. Toutefois, ce terme va bien au-delà de la notion de technologie qui n'est qu'une infime partie de ce processus.

Dans le processus de transformation digitale, on ne peut pas ignorer la notion de transformation d'usage et de culture. Elle

est bien plus complexe qu'une transition de technologie. Ce qui a changé la donne est la mise à disposition de la technologie à l'échelle globale et l'usage que nous, en tant qu'utilisateurs, avons fait de cette-dernière.

Prenons l'exemple le plus connu, celui du géant Facebook. Conçu à Harvard pour simplement mettre en relation des élèves, ce réseau social est devenu, grâce à l'usage, la plateforme communautaire numéro un pour échanger avec les amis, la famille et ses groupes d'appartenance. C'est n'est pas l'interface informatique de Facebook qui a opéré le changement mais la manière dont les usagers se la sont appropriée.

Toutefois, ces pionniers, par leurs offres, ont eu un impact non négligeable sur nos modes de vies. Ils ont affecté le business model de beaucoup d'entreprises. Uber qui a complètement révolutionné le marché de taxi, d'où le terme d' "uberisation", ou encore AirBnB qui a bouleversé le marché hôtelier.

**Le web est une technologie, mais il a affecté de manière structurelle le business model de toutes les entreprises.** Il a donné accès à l'information en temps réel et sans limite.

Traditionnellement, ceux qui possédaient et contrôlaient l'information étaient les élites intellectuelles et les centres de pouvoir tels les Etats, les médias et les entreprises.

Avec l'arrivée d'Internet, les choses ont bien changé. Cette technologie a permis de décroquer l'information et a donné son accès à tous, mais aussi le pouvoir de créer de l'information et devenir son propre média.

Pour la première fois dans l'histoire, les consommateurs peuvent contacter les marques, leur demander des comptes, et véhiculer des messages positifs ou négatifs sur celles-ci.

**Internet a également permis une croissance exponentielle de la technologie et l'explosion des services associés.**

Prenons l'exemple du moteur de recherche numéro 1. Google n'est pas simplement un moteur de recherche. Il est bien plus que cela. Il est un service cloud, une adresse mail, un agenda, une « *market place* »<sup>2</sup>, un service GPS et un accès à l'information et au divertissement illimité etc.

Tout ce que l'utilisateur doit faire pour avoir accès à tous ses services est d'ouvrir un compte.

En effet, l'ouverture du web au public, combiné à la mise sur le marché des smartphones, ont véritablement changé la donne.

<sup>2</sup>- Une place de marché qui fournit des biens ou services des tiers via une application web



*« Traditionnellement, ceux qui possédaient et contrôlaient l'information étaient les élites intellectuelles et les centres de pouvoir tels les Etats, les médias et les entreprises.*

*Avec l'arrivée d'Internet, les choses ont bien changé. Cette technologie a permis de décroquer l'information et a donné son accès à tous, mais aussi le pouvoir de créer de l'information et devenir son propre média. »*

Ces deux technologies ont ouvert le champ des possibilités sur le marché en faisant apparaître des possibilités de plus en plus étendues. Elles ont complètement bouleversé la manière des entreprises de vendre, et des clients d'acheter.

## Un changement de comportement des consommateurs

Depuis 2007, tout le monde a accès à Internet dans la poche grâce à l'apparition du premier smartphone, propulsé par Apple. Depuis, le parcours client n'a pas cessé de changer d'omnicanal, à multicanal pour devenir « *phygital* ». Ce dernier est la contraction des deux termes « *physique et digital* ».

Le consommateur contemporain passe ainsi d'un canal à un autre avec une légèreté et une rapidité sans précédent. Ce type de comportement est désormais devenu généralisé et sociétal.

*« La grille de lecture jeune, vieux, milleniums, génération X, Y n'est pas bonne. La bonne grille de lecture, c'est l'usage des technologies qui a changé. »*

*- Jean-Philippe Timsit*

Les consommateurs demandent de plus en plus d'être au centre des préoccupations des entreprises, et cela, indifféremment du canal avec lequel ils choisissent d'interagir avec les marques.

## Une situation d'information parfaite

Le client contemporain est dans une situation de connaissance parfaite. En quelques minutes, sur un moteur de recherche type Google, il peut comparer des offres similaires pour choisir soit la moins chère, ou bien celle qui est la plus complète en termes de service. Cette situation a complètement changé la manière de faire du business.

Les cabinets-comptables, et plus généralement les entreprises de toute taille et domaines, ne peuvent plus proposer une offre et donner un prix et des caractéristiques produit et s'attendre à ce que le client les accepte tels quels. Le client peut désormais consulter des informations sur le produit, ou le service qu'il recherche en dehors des sources officielles.

*« Les cabinets-comptables, et plus généralement les entreprises de toute taille et domaines, ne peuvent plus proposer une offre et donner un prix et des caractéristiques produit et s'attendre à ce que le client les accepte tels quels.*

*Le client peut désormais consulter des informations sur le produit, ou le service qu'il recherche en dehors des sources officielles.»*

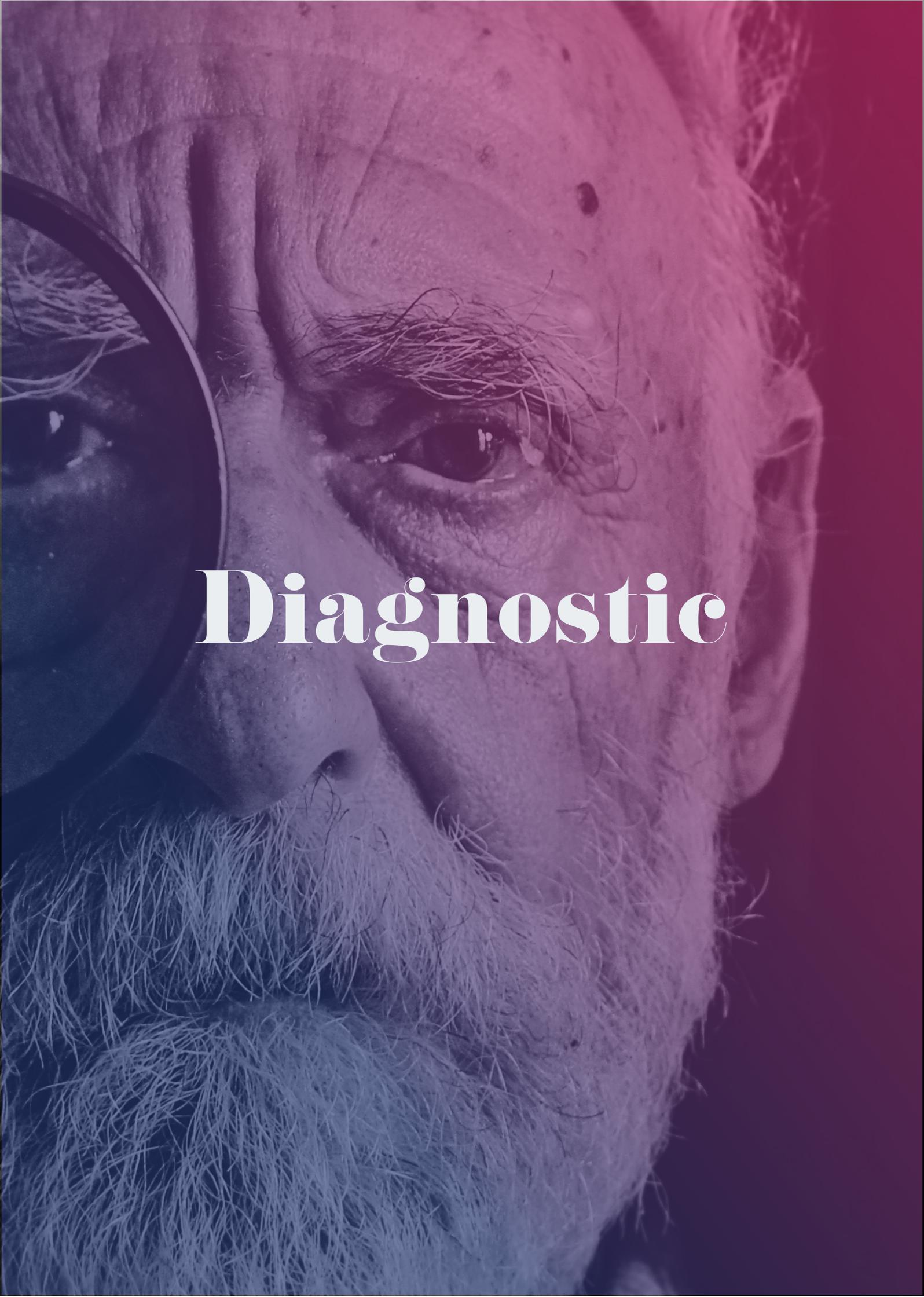
Il peut notamment s'intéresser aux avis Google ou Facebook, aux forums de discussions, ou commentaires clients, ou bien chercher les avis des collaborateurs sur Glassdoor ou LinkedIn.

**Le consommateur peut en effet comparer une offre avec celle des concurrents en seulement quelques clics et choisir celle qui lui convient le plus.**

Nous parlons aussi du moment *ZMOT (zéro moment of truth)*. Avant même de prendre contact avec une marque, l'internaute peut s'informer sur ses valeurs, sa culture, son mode de fonctionnement.

Cela donne un pouvoir inimaginable aux clients tout en laissant aux entreprises le soin de s'adapter à cet énorme changement de comportement des consommateurs, porté en avant, en partie, par les nouvelles technologies comme internet, les smartphones et les réseaux sociaux.

Les cabinets-comptables qui refusent de mettre en place une stratégie soutenue par la transformation digitale de leur cabinet se tirent donc une balle dans le pied.



# Diagnostic

## 2-Diagnostic

Les personnes sont aujourd'hui de plus en plus connectées. L'essor d'Internet et du smartphone ont contribué d'une part à la prolifération des nouvelles technologies numériques, des plateformes en lignes et de nouveaux business modèles. D'autre part, ils ont changé pour toujours les usages des consommateurs. Les individus sont en quête de services innovants, rapides et qui leur simplifie la vie.

### 2.1- État de la transformation digitale en France

Avant de commencer le diagnostic, il faut savoir que 52 % des entreprises figurant sur la liste Fortune 500 en 2000 n'existent plus aujourd'hui. Celles-ci n'ont pas su s'adapter aux nouveaux contextes, de plus en plus mouvant.

Cette disparition indique que le contexte actuel de la transformation digitale n'est pas un mode qui va s'estomper petit à petit, ou bien un signal faible sur un radar. Comme l'annonce Océane Mignot dans son livre "La transformation digitale des entreprises", ce phénomène constitue "un véritable Tsunami" pour les entreprises de toutes les tailles et de tout secteur confondu.

En raison de son ampleur et ses potentiels, tant positifs que négatifs, les entreprises doivent se préparer. Elles doivent apprendre à surfer la vague, ou bien accepter d'être anéanties par celle-ci.

Aujourd'hui, les entreprises françaises deviennent, un peu de manière forcée (covid-19, exigences consommateur, besoin de se démarquer) de plus en plus concernées par les enjeux de la transition numérique. Elles intègrent, progressivement, des nouvelles technologies et pratiques pour booster leur compétitivité.

Toutefois, avant de vous parler de l'état des lieux de la transformation digitale en France, je vais vous donner le profil type d'un internaute français.

*« 52 % des entreprises figurant sur la liste Fortune 500 en 2000 n'existent plus aujourd'hui. »*

## Le profiling de l'internaute français

Selon une étude réalisée au premier semestre 2020<sup>3</sup> il y a en France 58,03 millions d'internautes, ce qui couvre 89% de la population. Le nombre d'internautes est en progression de 126 000 nouveaux utilisateurs par rapport à l'étude précédente, d'autant du dernier semestre 2019.

L'internaute typique français passe en moyenne 5h08/jour sur Internet dont 1h42 sur les réseaux sociaux. Il habite principalement (à 80%) dans les zones urbaines. Contrairement aux préjugés que l'on peut avoir, l'âge médian des internautes français est de 42 ans.

Les internautes français possèdent à 91 % un smartphone, 83% un ordinateur et 49 % une tablette. Cette statistique est révélatrice du besoin des entreprises à adapter leur présence sur le web en mode « mobile first »<sup>4</sup> pour garantir une expérience utilisateur optimale.

Le trafic sur les sites web français provient à 43% du mobile, 53 % du desktop et seulement 4% des tablettes.



**89 %**

*des français sont des internautes*

**5h08**

*de connexion par jour*

**42 ans**

*ans est l'âge médian des internautes français*

3- We Are Social et Hootsuite, Digital 2020 France, 2020, <https://wearesocial.com/fr/digital-2020-france>

4- L'index « Mobile first » est mis en place par Google en 2018. Il privilégie les sites qui sont conçus pour une utilisation première sur mobile.

82 %

*des français recherchent  
un produit en ligne et 67 %  
l'achètent.*

## COMPORTEMENT :

Selon cette étude, les internautes français découvrent une marque à 44 % via le SEO/SEA, 28% via la bouche à oreille et 24% grâce aux publicités à la télé.

82% des français recherchent un produit en ligne et 67 % achètent un produit en ligne. L'achat en ligne est fait à 53% via l'ordinateur et à 31% via le mobile. Le client moderne est donc de plus en plus connecté et dans une situation de connaissance parfaite.

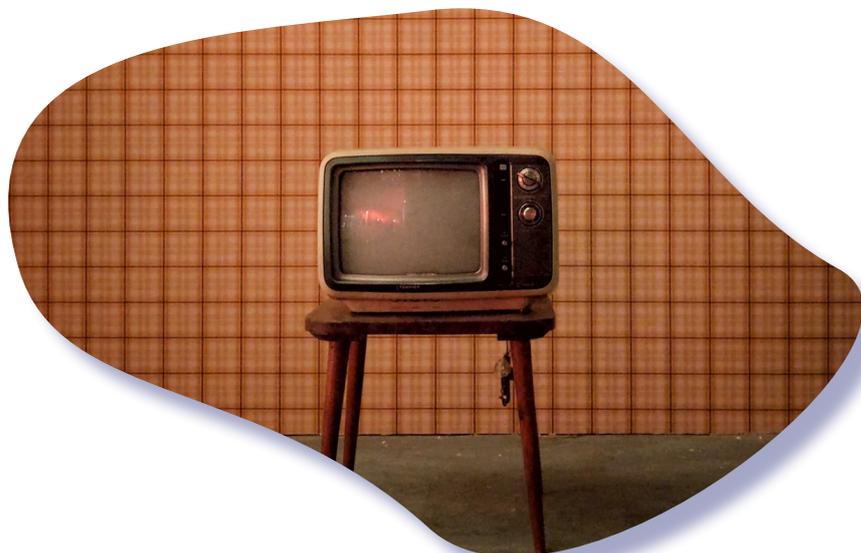
Il est par définition volatil, exigeant, et impatient. Les entreprises doivent donc nécessairement prendre en compte ces changements dans l'élaboration de leurs stratégies business.

## L'état de transformation digitale des entreprises françaises

Toutefois, si l'on regarde de côté des entreprises, la situation n'est pas parfaite ! Selon un rapport Deloitte en 2019, plus d'un million d'entreprises françaises type PME disposent d'une page business sur Facebook.

Ce réseau social les aide à mettre en avant leurs produits et services et rester à l'écoutes de leurs clients. Toutefois, cette pratique de "push marketing"<sup>5-</sup> ne se suffit plus à elle-même aujourd'hui. La seule présence sur Facebook, ou bien l'existence d'un site internet vitrine est insuffisante pour prétendre que l'entreprise est transformée numériquement.

Selon ce rapport, les entreprises françaises sont encore en phase précoce en ce qui concerne leur rapport au digital. Un retard qui est souligné dans cette étude.



<sup>5-</sup> Le push marketing est historiquement la démarche qui consiste à pousser le produit vers les consommateurs.



**16ème**  
*place occupée par la  
France en matière de  
digitalisation sur les 28  
pays européens*

De plus, les dirigeants associent le plus souvent la transformation digitale à l'intégration des technologies numériques (logiciels, robots, etc.).

Il ne se rendent pas toujours compte que cette transformation est beaucoup plus structurelle, ancrée dans les usages des consommateurs, et que la technologie n'est que la pointe de l'iceberg.

En 2019, le rapport Deloitte note une réelle évolution quant à la volonté de se transformer. Cette fois-ci, 6 entreprises françaises sur 10 affirment que la transformation digitale est une priorité pour leur business, ce qui représente donc 60 % des chefs d'entreprise.

Toutefois, il est une chose de vouloir et c'en est une autre de le faire. Même si la volonté est présente, les efforts doivent être continus pour rattraper le retard mais aussi en tirer les bénéfices.

Le rapport "The Digital Economy and Society Index (DESI)"<sup>6</sup> publié en 2019 est révélateur sur l'état d'avancement de l'Europe numérique, la progression et les indicateurs clé en matière du digital de chaque pays membre.

Dans ce rapport, la France fait partie des mauvaises élèves d'Europe en matière de digitalisation, bien derrière la Finlande, l'Allemagne, les Pays Bas, le Danemark, le Royaume Uni et le Luxembourg.

Elle est située en 16e position en matière de transformation digitale sur les 28 pays membres en 2019. Ce classement a été réalisé grâce à la comparaison de 5 facteurs indispensables liés à la digitalisation :

### 1. La Connectivité

Ce facteur prend en considération le haut débit fixe et mobile et la vitesse de connexion, ainsi que les tarifs de ces services. La France occupe la 21e place sur 28 parmi les États membres sur l'indicateur de la connectivité. Ce retard s'explique par l'absence au haut débit rapide à Internet. En effet, seulement 47% des français ont une couverture au réseau à haut débit rapide fournissant au moins 30 MB/s.

<sup>6</sup> - The Digital Economy and Society Index (DESI), Commission Européenne, 2019, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

## 2. Le Capital Humain

Cet indicateur prend en considération les compétences digitales et l'utilisation d'internet par la population. L'Etat français occupe la 15e place sur cet indicateur. Cela s'explique en partie par l'existence d'un système d'éducation peu performant dans le domaine du digital.

## 3. L'Utilisation d'internet

Ce critère évalue l'utilisation par les citoyens des services de communication, de transactions en ligne ainsi que la création du contenu. La France est 17e sur 28 sur cet indicateur, avec une marge importante de progression sur les 2 dernières années (25ème sur 28 en 2017). L'état signale encore aujourd'hui un retard quant à l'utilisation du web au niveau de la production de contenu et dans la communication sur les réseaux sociaux.

## 4. L'Intégration de la technologie digitale

Ce quatrième facteur mesure l'utilisation des entreprises du numérique et le passage au e-commerce. La France se positionne à la 15 place sur cet indicateur. Ce positionnement s'explique par un faible degré d'utilisation des technologies digitales dans les entreprises françaises à différence des pays européens les plus performants en matière d'intégration du digital. En effet, pour illustrer ce constat, voici une statistique révélatrice, seulement 39% des entreprises françaises de plus de 10 salariés (hors secteur bancaire) possèdent un ERP.

## 5. Les Services publics digitaux

Ce critère mesure le degré de l'administration en ligne des pays membres. La France se positionne à la 15e place du classement. Aujourd'hui 56 % des particuliers gèrent leurs formulaires administratifs via Internet.



Les entreprises de l'hexagone ont encore beaucoup de travail à réaliser pour atteindre le niveau des pays européens les plus développés en matière de digital. Voici quelques chiffres pour mieux comprendre la situation :

- 70% des PME françaises disposent d'un site web contre 75% en moyenne dans l'UE
- 11% se sont dotées d'outils digitaux pour mesurer leur efficacité contre 18% en moyenne dans l'UE
- 10% des TPE sont dotées d'un outil back office type ERP, CRM contre 48% en moyenne en Europe

## UNE MATURITÉ DIGITALE HÉTÉROGÈNE

Les entreprises françaises ne se trouvent pas aux mêmes étapes dans la transformation digitale. Une étude réalisée par Capgemini et MIT<sup>7-</sup> considère qu'il existe différents profils d'entreprises en matière de transformation digitale.

### 1. Le Profil « Beginners » :

Plus de 50 % des entreprises françaises se trouvent dans ce cas de figures. Elles ont une maturité numérique peu développée. La mise en place du numérique se trouve encore au niveau d'expérimentation et elles sont peu convaincues quant aux bénéfices apportés à l'entreprise grâce au processus de digitalisation.



7- The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry, MIT et Capgemini, 2017, [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The\\_Digital\\_Advantage\\_\\_How\\_Digital\\_Leaders\\_Outperform\\_their\\_Peers\\_in\\_Every\\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage__How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf)

50 %  
des entreprises sont des  
«beginners» dans leur  
transformation digitale

## 2.Profil « Conservatives » :

Ce profil est représenté par 14% des entreprises en France. Celles-ci ont conscience des aspects positifs de la digitalisation pour leurs entreprises. Toutefois, elles n'ont pas encore entamé le processus de digitalisation.

## 3.Profil « Fashionistas » :

Le profil "fashionista" est représenté par 14 % des entreprises françaises. Elle se mettent à la transformation digitale puisqu'elles estiment que c'est une question d'image et de tendances. Ces entreprises ne disposent pas d'une vision claire à long terme, d'objectifs stratégiques et d'une véritable stratégie digitale à long terme. Elles se concentrent sur court terme et plutôt sur l'outil et la technologie à mettre en place.

## 4.Profil « Digirati » :

Ce dernier profil se positionne sur le podium en matière de transformation digitale ! En France, elles ne sont constituées que de seulement 15%. Elles ont compris l'intérêt du digital et ont fait de celui-ci un outil au service de leur stratégie.

## UN RETARD PLUS IMPORTANT POUR LES PETITES ENTREPRISES

Toutefois, le degré de ce retard n'est pas homogène selon la taille des entreprises. Celui-ci est plus notable pour les petites entreprises. Il est surtout lisible dans l'adaptation des solutions digitales, comme un site web et une présence sur les réseaux sociaux, mais aussi dans la vente en ligne et la mise en place des services digitaux qui améliorent la productivité des équipes.

Selon le rapport Deloitte précédemment cité, les PME sont jusqu'à quatre fois moins susceptibles de réaliser des ventes en ligne, comparées aux grandes entreprises.

Une recherche réalisée par Lab BPI France<sup>8</sup> sur environ 1 800 dirigeants de petites et moyennes entreprises et entreprises de taille intermédiaire, est révélatrice. En 2019, 87% des chefs d'entreprise de PME et ETI interrogés ne voient pas la transition digitale une comme étant une priorité pour le développement de leur entreprise !

8- La transformation à l'ère du digital, LAB BPI France, 2019, <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/La-transformation-a-l-ere-du-digital-un-guide-pratique-a-destination-des-dirigeants-44919>



*« En 2019, 87% des chefs d'entreprise de PME et ETI interrogés ne voient pas la transition digitale une comme étant une priorité pour le développement de leur entreprise »*

*« Si 7 consommateurs sur 10 achètent en ligne, seulement 1 entreprise sur 8 proposent des solutions de vente en ligne. »*

*« Les PME contribuent en effet à créer plus de 56 % du CA des entreprises françaises »*

Selon un rapport réalisé par SAGE<sup>9</sup> en 2019, seulement 33% des dirigeants des PME voient une opportunité dans la transformation digitale.

Les PME sont très arriérées en ce qui concerne la digitalisation de leur business et ne tirent pas assez profit des opportunités qui y sont associées.

Il existe un réel décalage entre les habitudes des consommateurs et les services proposés par les PME et TPE.

Si 7 consommateurs sur 10 achètent en ligne, seulement 1 entreprise sur 8 proposent des solutions de vente en ligne. Comblé ce retard pourrait contribuer à soulever le PIB Français.

Comme le disait le ministre de l'économie et de la Finance Michel Sapin " les PME sont les poumons de notre économie". Elles contribuent en effet à créer plus de 56 % du CA des entreprises françaises.

## Bénéfices de la transformation digitale

Cela ne fait aucun doute, plus la maturité numérique des entreprises est avancée, et plus ses indicateurs de performance sont positifs. Voici quelques bénéfices que les entreprises peuvent tirer de leur transformation digitale :

### AUGMENTATION DES VENTES ET DES REVENUS

Grâce à la digitalisation, les entreprises peuvent atteindre des consommateurs où qu'ils soient et à n'importe quel moment. Les barrières physique, géographique n'existent plus.

Nous sommes véritablement dans le concept de "village global"<sup>10</sup> développé par Marshall McLuhan. Le client qui cherche un service ou produit peut se mettre en contact avec une organisation sur son canal de prédilection et recevoir dans les meilleurs délais le service qu'il recherche.

La transformation digitale est un vecteur important de création de revenus pour les entreprises. Cela est possible puisque toutes les fonctions de l'entreprise deviennent créatrices de valeur. Chaque activité au sein de l'entreprise peut ainsi participer à une augmentation de productivité, et donc contribuer à la croissance de l'entreprise.

9- La transformation digitale des TPE Vision croisée des chefs d'entreprise et des Experts- Comptables, SAGE, 2019

10- Notion tirée de son ouvrage The Medium is the Massage paru en 1967

## OPTIMISATION DE LA RELATION CLIENT

Les décisions au sein de l'organisation digitalement transformée sont "data driven"<sup>11-</sup> et "customer centric"<sup>12-</sup>. Cela implique que l'organisation se base sur les données pour prendre des décisions plus éclairées pour mieux servir ses clients. La multiplication des points de contacts avec ses clients lui permet aussi de répondre en temps réel aux questions que ceux-ci peuvent se poser ou bien d'apporter une solution pour un problème rencontré. La capacité à pouvoir répondre avec constance aux attentes clients renforce la confiance dans la marque et les fidélise sur le long terme.

## COLLABORATION INTERNE FACILITÉE

Grâce à la mise en place de procédures agiles et d'outils collaboratifs, les organisations digitalisées peuvent ainsi faciliter les échanges entre les collaborateurs. Elles perdront moins de temps dans de longues réunions sans véritables enjeux pour se concentrer sur la réflexion, les tests et la mise en place d'idées innovantes. Elles gagneront ainsi en réactivité, en agilité et en création de services ou produits qui répondent véritablement aux besoins de leurs cibles.

## INNOVATION INCRÉMENTALE

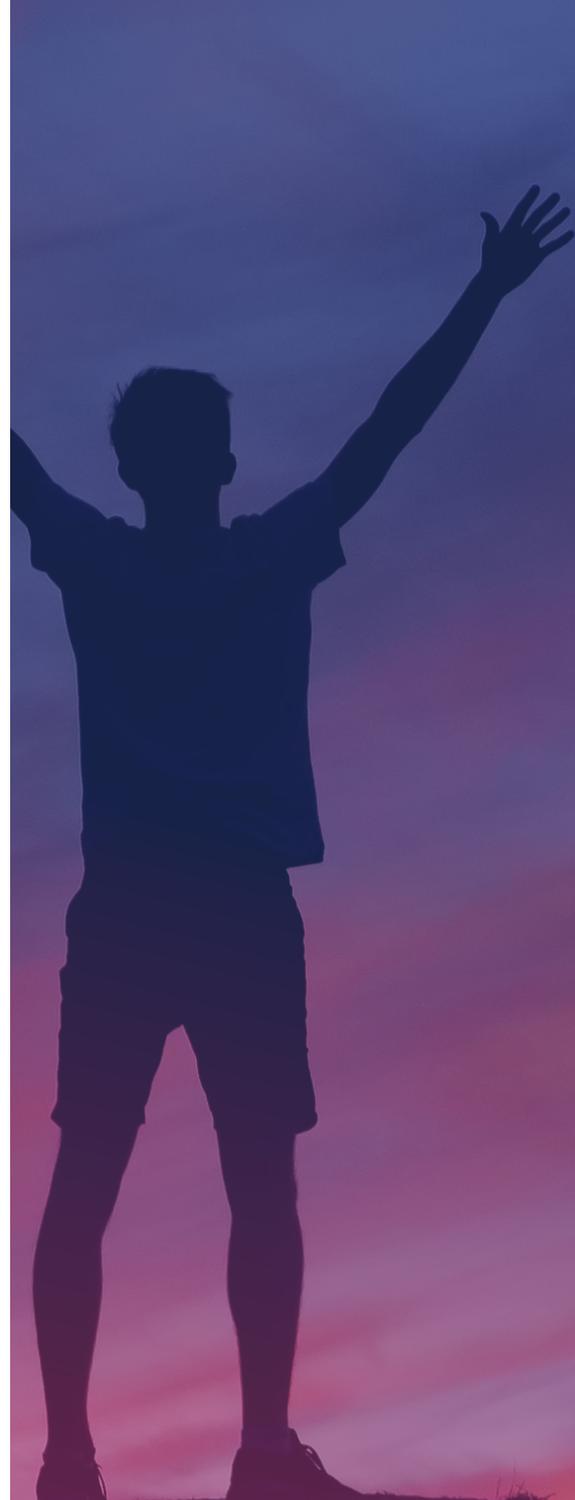
En donnant de l'espace et du temps à la créativité, l'intelligence collective des collaborateurs va s'exprimer. Ils pourront être moteurs d'innovations à tous les niveaux de l'entreprise pour créer plus de valeur. De plus, le management de projet agile va permettre aux différentes équipes d'itérer en continu pour créer des produits qui correspondent véritablement aux enjeux et aux besoins.

## OPTIMISATION DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Le numérique fournit de nombreux outils et applications qui permettent d'optimiser les processus et les rendre plus efficaces. Elles gagneront en temps d'exécution, en productivité et donc en argent. En utilisant différents outils pour rationaliser, optimiser et automatiser certains processus, l'entreprise est capable de réduire des coûts, raccourcir des délais, augmenter la productivité des équipes et augmenter sa marge nette.

11- Le Data Driven est une approche qui consiste à prendre des décisions stratégiques sur la base d'une analyse et d'une interprétation des données.

12- Une approche marketing qui consiste à positionner le client au centre de ses actions



*« Les décisions au sein de l'organisation digitalement transformée sont "data driven" et "customer centric" »*

## METTRE AU MÊME NIVEAU LES PME ET LES GRANDS GROUPES

La digitalisation des PME peut leur permettre de gagner les places de marché des grands groupes établis sur le commerce en ligne. Cette accessibilité aux nouveaux marchés, mêmes internationaux, est possible grâce à la présence en ligne et aux boutiques virtuelles qui ouvrent aux PME l'accès à un consommateur global.

## RÉDUIRE LES OBSTACLES À L'ENTREPRENEURIAT

La transformation digitale crée de nouvelles opportunités en termes de business. Elle contribue à réduire les freins liés à la création et au développement des nouvelles entreprises. Les solutions digitales leur donnent la possibilité de commercialiser rapidement leurs offres et faire des tests en mode agile. Ainsi, l'entrée sur le marché des nouveaux services ou produits est rendue plus rapide et moins coûteuse pour ces nouvelles entreprises.

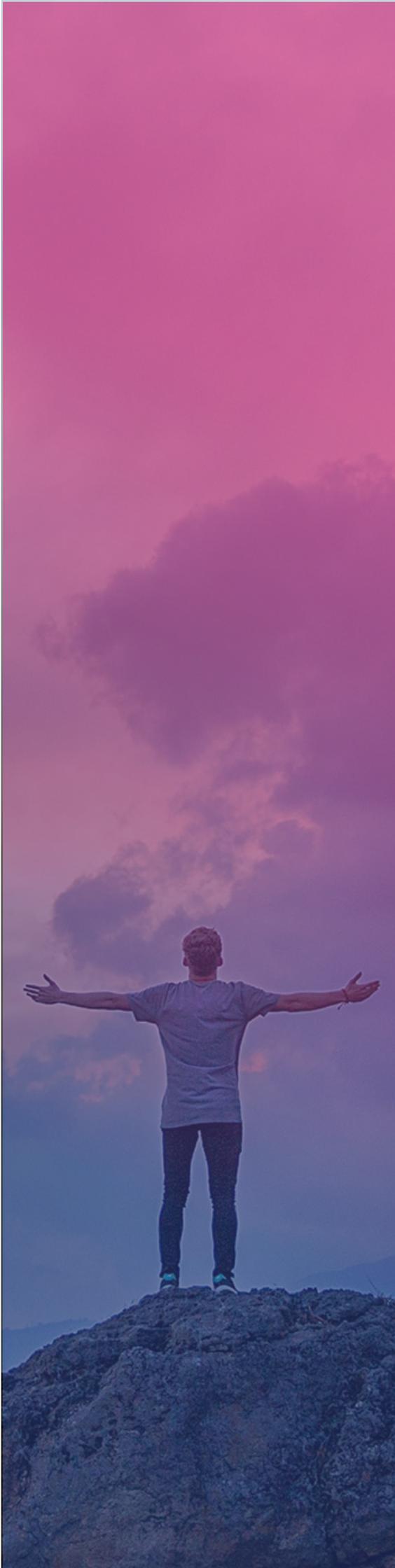
## SE GARANTIR LA PERPÉTUITÉ

La transformation digitale des organisations équivaut aujourd'hui à un fort avantage concurrentiel face à celles qui n'ont pas encore franchi le pas. Elle va permettre aux entreprises pionnières de développer un avantage économique-technico-innovationnel à tous les niveaux de l'organisation.

A long terme toutefois, la transformation digitale va garantir la pérennité sur son marché. Nous ne parlerons plus de transformation digitale mais d'une transition continue, une métamorphose pour apporter sans cesse des réponses adéquates aux réalités des écosystèmes de plus en plus évolutifs.

En comblant leur retard, les petites et moyennes entreprises françaises pourraient gagner jusqu'à 1,5 million de consommateurs domestiques<sup>13-</sup>. Ce constat constitue une raison suffisante pour toutes les PME de prendre la voie de la digitalisation de leur structure.

13- Économie Numérique : le digital, une opportunité pour les PME Françaises, Deloitte, 2016



## Freins à la transformation digitale

Selon une étude de Bpifrance<sup>14</sup>, les entreprises rencontrent principalement cinq freins dans leur transformation digitale. Les facteurs bloquant des entreprises dans leur volonté de se digitaliser sont les suivants, selon leur ordre d'importance :

1. La **complexité du processus de digitalisation** pour 34% des dirigeants
2. Le **manque de compétences nécessaires** en interne 32% des entreprises
3. Le **manque de budget** pour 28% des interviewés
4. La **résistance au changement** pour 28% des dirigeants
5. Les **risques de cybersécurité** pour 19% des entreprises

Toutefois, selon Alice Bouis, consultante en transformation digitale il y a une différence en matière de freins selon la taille des organisations. Les PME sont prises par l'opérationnel, l'activité quotidienne et n'ont, en général, pas de ressources à consacrer à un projet plus "stratégique". Leur principal frein est donc le manque de ressources, financières et humaines.

Dans les grandes organisations, les ressources ne manquent pas. Ce qui constitue un frein pour eux est le plus souvent la cohérence du projet et la résistance au changement.

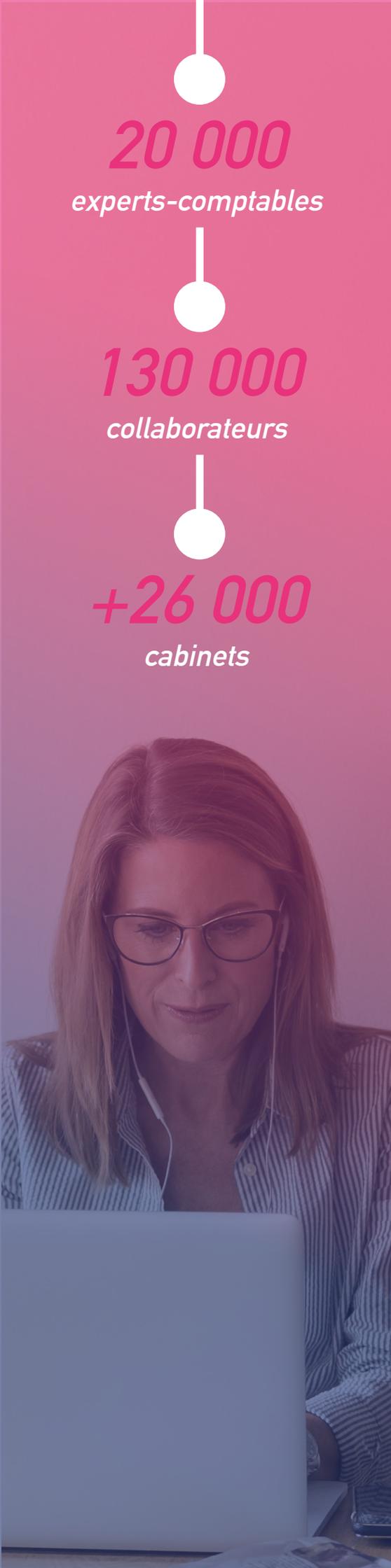
La question à se poser est de savoir pour combien de temps encore il est possible de tenir sans digitaliser son entreprise. De nombreuses études sur le sujet prouvent que si le digital est une source de croissance pour les entreprises, ne rien faire équivaut à une disparition à un horizon proche, voire même très proche.

En effet, d'ici à 2030, les entreprises qui n'auront toujours pas fait évoluer leurs business tant sur les produits/services que sur les procédés disparaîtront tout simplement<sup>15</sup>.

*« D'ici à 2030, les entreprises qui n'auront toujours pas fait évoluer leurs business tant sur les produits/services que sur les procédés disparaîtront tout simplement »*

14- La transformation à l'ère du digital, LAB BPI France, 2019

15- Transition digitale, Legoff Régis, Paille Jérémy, 2019



20 000

experts-comptables

130 000

collaborateurs

+26 000

cabinets

## 2.2- Le secteur de l'expertise-comptable en France

Le digital est partout. Face à la digitalisation, le secteur comptable en France est soumis aux mêmes exigences que les autres secteurs d'activité. Cela implique des améliorations de certains processus mais aussi des transformations profondes.

Leur clientèle dispose de nombreux services digitaux qui leur facilite la vie, en tant que gestionnaire tels la banque en ligne, la e-réservation des services, les outils de productivité etc. Ils demandent donc la même simplicité de la part de leur expert-comptable.

En France, le métier de l'expertise comptable est une profession réglementée. Cela implique que les experts-comptables doivent obligatoirement être inscrits à l'ordre des experts-comptables. C'est une institution nationale qui a le rôle de promouvoir l'unité, l'intégrité et le développement de la profession.

Il est possible de devenir expert-comptable seulement après avoir obtenu 3 diplômes, dans l'ordre suivant :

- Le DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion, bac +3)
- Le DSCG (Diplôme Supérieur de la comptabilité et de gestion, bac +5)
- Le DEC (qui amène au bac + 8). Celui-ci correspond au stage de 3 ans réalisé dans un cabinet d'expertise-comptable et qui se conclut par la soutenance d'une thèse devant un jury de professionnels.

Il est possible d'exercer l'activité d'expertise comptable soit en libéral, soit en tant qu'Association de Gestion et de Comptabilité (AGC). Pour pouvoir exercer son métier, l'expert-comptable doit être obligatoirement inscrit à l'ordre des experts-comptables. Il doit également suivre un code déontologique et des normes professionnelles strictes.

Il existe en France 20 000 experts-comptables, 130 000 collaborateurs employés dans le secteur, 6 500 experts-comptables stagiaires, 2 millions d'entreprises clientes et 11,5 milliards de CA générés par ce secteur<sup>16</sup> .

Le secteur de l'expertise comptable est constitué de plus de 26 000 cabinets.

<sup>16</sup>- Selon les chiffres diffusés en 2019 par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

Les entreprises de moins de 10 salariés représentent 90 % du total et apportent 40 % du CA au secteur de l'expertise-comptable<sup>17-</sup>. Le poids des gros cabinets est toutefois énorme dans le secteur.

Les 130 premiers cabinets dans le domaine, détiennent quant à eux, presque la moitié du CA du secteur. Celui-ci est en effet galvanisé par les "Big Four"<sup>18-</sup>, Fiducial et de Mazars, qui détiennent les contrats de la quasi-totalité des sociétés CAC 40<sup>19-</sup> et les Euro Stoxx 50<sup>20-</sup>.

## Le métier de l'expertise-comptable

L'expert-comptable est considéré par les entreprises à hauteur de 94% leur partenaire numéro un de confiance. Il est présent dans la vie d'une entreprise à toutes ses étapes, dès sa création, pendant son développement, jusqu'à sa cession ou liquidation.

Traditionnellement, le métier est rattaché à trois missions principales :

- La **tenue de la comptabilité** et l'établissement des documents comptables annuels : bilan, compte de résultat, flux de trésorerie + les déclarations fiscales
- La **surveillance et établissement des comptes annuels**
- La **paie et travaux annexes**

Toutefois, avec les années, et notamment depuis la loi dite Macron passée en 2015, le périmètre des missions de l'expert-comptable s'élargit encore plus. Ainsi, en 2019 le site de l'ordre des experts comptables recense de cette façon les missions du professionnel du chiffre :

- **Conseil au dirigeant** - l'expert-comptable est la personne la plus adaptée pour donner des conseils stratégiques, opérationnels et d'aide à la décision pour l'entrepreneur. Par exemple, il peut l'accompagner à l'international, dans la construction de filières étrangères et l'implantation à l'étranger.
- **Organisation et Administratif** - l'expert-comptable est en mesure de vous conseiller en ce qui tient votre gestion du personnel et du recrutement. Par ses connaissances amples de votre activité, il est la meilleure personne à pouvoir prédire vos besoins en termes de ressources humaines.
- **Fiscalité** - l'expert-comptable aide les entreprises dans

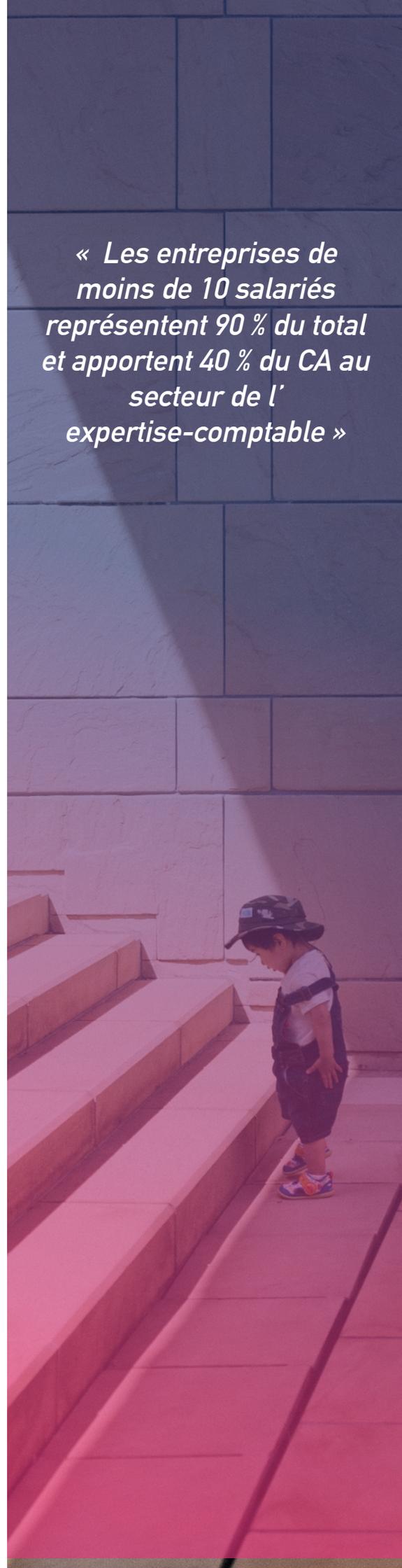
*« Les entreprises de moins de 10 salariés représentent 90 % du total et apportent 40 % du CA au secteur de l'expertise-comptable »*

17- Selon une étude réalisée par l'INSEE, 2019

18- KPMG, Deloitte, EY, PWC

19- Les 40 plus grandes capitalisations boursières de la France

20- Les 50 plus grandes capitalisations boursières dans la zone euro



l'établissement des déclarations fiscales. Il fournit du conseil dans l'optimisation fiscale et est présent également en cas de contrôle fiscal.

- **Gestion** - ce professionnel peut mettre en place pour les entreprises des outils de gestion comme des tableaux de bord pour les aider dans les finances quotidiennes et à être rentables sur le long terme.

- **Juridique** – désormais, l'expert-comptable est apte à vous donner des conseils en matière juridique en ce qui concerne l'activité d'une entreprise.

- **Comptabilité** - cette partie inclut les missions traditionnelles sur l'enregistrement des documents comptables

- **Accompagnement dans la gestion de risques** – l'expert évalue la faisabilité et les dangers des opportunités qui se présentent et alerte le dirigeant

- **Evaluation des entreprises** pour une éventuelle vente ou rachat

- **Financement** - l'expert-comptable accompagne le chef d'entreprise dans la levée de fonds et la préparation des dossiers de financement

- **Gestion de patrimoine** - pour accompagner le chef d'entreprise dans les grands moments de sa vie professionnelle et privée

- **Cybersécurité** - l'expert-comptable doit être un alerteur en ce qui tient des risques de cybersécurité pour les entreprises. Celles-ci sont de plus en plus exposées, à travers leurs systèmes d'informations. L'Ordre incite de plus en plus ses membres à proposer ce type de missions.

L'expert-comptable contemporain intervient ainsi à chaque étape de la vie de votre entreprise et dans tous les secteurs de l'économie confondus.

## L'expertise comptable - un secteur stable ?

Le métier de l'expertise-comptable jouit de plusieurs atouts qui rendent ce métier plutôt stable dans le temps :

- **Une situation de monopole** (dans le sens où il est le seul à détenir la légitimité pour valider l'exactitude des documents comptables)
- **La récurrence des prestations** (les entreprises ont besoin d'un accompagnement non-stop de la part des experts-comptables)
- **Le fort taux de fidélité** de la clientèle

Cela lui garantit la pérennité dans le temps. Effectivement, le secteur serait stable et même en légère croissance d'une année à l'autre<sup>21-</sup>. Toutefois, selon leur taille, les cabinets d'expertise comptables ne sont pas confrontés aux mêmes problématiques.

Plus les cabinets sont grands, plus ils sont en mesure de développer de nouvelles activités à plus haute valeur ajoutée et plus ils réalisent des opérations de croissance externe<sup>22-</sup>.

## Le secteur comptable et la transformation digitale

En 2019, 89 % des experts-comptables affirment avoir lancé la transformation digitale dans leur cabinet. Cela représente + 2 % par rapport au précédent baromètre. Il y a une véritable prise de conscience en la matière. Toutefois, seulement 7 % des cabinets déclarent que la digitalisation de leur activité est finalisée<sup>23-</sup>.

Malheureusement, **cette transformation est plutôt basée sur l'outil que sur la stratégie**. En effet, 83 % des cabinets ont définis les outils technologiques à mettre en place, et seulement 58 % d'entre eux ont défini une véritable stratégie.

Seulement **42 % ont défini un public cible, 27 % des outils marketing à mettre en place (avec une régression de 10 % comparé à 2018) et 22 % d'entre eux ont impliqué leurs RH dans le processus**.

*« 83 % des cabinets ont définis les outils technologiques à mettre en place, et seulement 58 % d'entre eux ont défini une véritable stratégie »*

21- Expertise Comptable et Audit, Xerfi, 2018

22- Gestion des cabinets d'expertise comptable, Ordre des Experts Comptables, 2018

23- 5<sup>ème</sup> baromètre de la transformation numérique des experts-comptables, Cegid, 2019, <http://ec.cegid.com/barometre-experts-comptables/2019/>

« Les missions comptables dites traditionnelles ou de base représentent, en termes de CA des cabinets, plus des deux tiers . »

« Les missions de conseil facturés en 2018 ne dépassent pas 7% du chiffre d'affaires des cabinets. »

## La transformation digitale des cabinets s'articule autour de 4 axes :

- La réception des factures scannées pour 88% des cabinets
- La réception des relevés bancaire scannés pour 69% des cabinets
- L'utilisation de la signature électronique pour 31 % des cabinets
- La conservation des données comptables dans des coffres forts numériques pour 27 % des cabinets

En 2019, 57 % des experts-comptables considèrent la transformation digitale comme étant une opportunité<sup>24-</sup> .

## Quels dangers pour le secteur ?

Les missions comptables dites traditionnelles ou de base<sup>25-</sup> représentent, en termes de CA des cabinets, plus des deux tiers .

Même si l'ordre veut positionner le métier sur d'autres missions à plus haute valeur ajoutée tel le conseil, le processus de transition est long. En effet, les missions de conseil facturés en 2018 ne dépassent pas 7% du chiffre d'affaires des cabinets. Ce qui est encore plus inquiétant est que ce pourcentage reste immuable depuis les années 2000.

Toutefois, ce sont les plus petits cabinets qui réalisent la plus grande part de leur chiffre d'affaires sur les missions traditionnelles. Une mission traditionnelle sur laquelle les tensions sur les prix sont de plus en plus fortes... Ainsi, les activités traditionnelles représentent 93 % du total pour les cabinets entre 1 et 9 salariés<sup>26-</sup> . Ce chiffre diminue à 71 % dès lors que la taille des cabinets dépasse les 50 salariés.

Ce constat est à mettre en parallèle avec le fait que les cabinets de moins de 10 salariés représentent 90 % du secteur comptable. Ce qui implique de réels dangers pour le secteur lié aux problématiques suivantes :

### UNE CONCURRENCE ACCRUE

Ce n'est plus un secret aujourd'hui, les cabinets comptables subissent les mêmes pressions commerciales que les entreprises dans d'autres secteurs d'activité.

24- La transformation digitale des TPE Vision croisée des chefs d'entreprise et des Experts- Comptables, SAGE, 2019

25- Activités comptables de base : saisie comptable, fiches de paie, bilans annuels, etc.

26- Rapport de Branche Expertise-Comptable, CSOEC, 2019

La concurrence dans le milieu est de plus en plus féroce.

Les cabinets qui restent en effet centrés sur des missions de “base” ont de plus en plus du mal à se différencier. Lorsqu’une prestation est indifférenciée, comme dans 90 % des cabinets, le critère de choix primordial pour le client devient le prix. Par conséquent, pour rester compétitifs, la majorité des cabinets baissent leurs prix sur leurs prestations.

## BAISSE RÉGULIÈRE DU PANIER MOYEN

La profession rencontre depuis une certaine période une baisse régulière (et significative) du panier moyen sur les missions traditionnelles. Celles-ci sont l’illustration des tensions concurrentielles qui se renforcent, et des pressions exercées par les clients.

De plus, l’automatisation de certaines tâches dans le métier permet aux cabinets de revoir leur prix à la baisse. Ainsi, le chiffre d’affaires moyen par dossier de ces cabinets a fondu de plus de 20 % entre 2002 et 2016<sup>27-</sup>.

## L'AUTOMATISATION DU MÉTIER

Le métier d’expert-comptable, dans sa configuration actuelle et à plus ou moins long terme, va être remplacé par une machine à hauteur de 94%<sup>28-</sup>.

Cette information n’est pas surprenante, en sachant que ce métier intègre pour 50 % de son activité, des tâches répétitives et facilement automatisables comme la saisie, la vérification des factures, et la transcription selon les normes comptables.

L’arrivée des nouvelles technologies tels les systèmes auto-apprenants basés sur l’IA<sup>29-</sup> dans les cabinets comptables va faire beaucoup de dégâts. Elle va remplacer le personnel chargé exclusivement de la saisie. Nombreux seront les cabinets qui vont lâcher prise face à des puissances qui les surpassent.

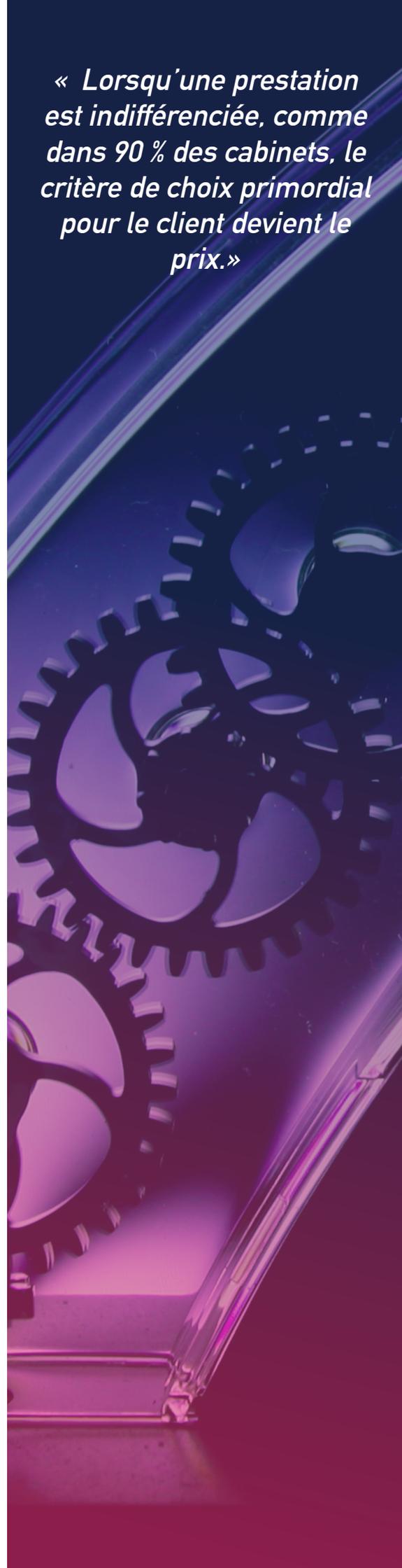
Également, grâce à la collecte et au traitement de la donnée en masse, un large éventail de tâches cognitives routinières deviennent informatisables.

*« Lorsqu’une prestation est indifférenciée, comme dans 90 % des cabinets, le critère de choix primordial pour le client devient le prix. »*

27- Gestion des cabinets d’expertise comptable, Ordre des Experts Comptables, 2018

28- The future of employment : how susceptible are jobs to computerisation ?, Carl Benedikt Frey, Michael A. Osborne, Oxford, 2013, [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)

29- Intelligence Artificielle



## LA DÉMATÉRIALISATION

De plus en plus, l'environnement des experts comptable devient moins palpable et moins matériel. Cela nécessite des connaissances pour pouvoir le maîtriser, utiliser des outils disponibles pour augmenter la productivité et pouvoir se protéger contre des risques de cybersécurité, par exemple.

## ATTIRER ET FIDÉLISER DES NOUVEAUX TALENTS

Le métier de l'expert-comptable souffre depuis plusieurs années d'un manque d'attractivité.

Il existe plusieurs raisons à cela :

1. D'un côté, **le métier est fortement menacé par les l'automatisation et voué à disparaître dans sa configuration actuelle.** Les nouvelles recrues doivent donc se poser une question existentielle *“Vaut-il la peine d'étudier un métier pendant 8 ans, en sachant que celui-ci va disparaître dans sa configuration actuelle dans les décennies à venir ?”*

2. De l'autre côté, **il souffre d'un problème d'image, réputé comme étant un métier ennuyeux.** Certains imaginent encore aujourd'hui l'expert-comptable enfermé dans son bureau, avec des lunettes, submergé de paperasse devant sa calculatrice. Cette image persiste dans les esprits des jeunes, même si celle-ci est passée de mode depuis longtemps !

3. **La rémunération des experts-comptables est moins attractive** qu'elle ne l'était auparavant.

4. **La e-réputation de certains cabinets est inexistante** donc ils ne constituent pas un choix viable pour les nouveaux talents.

5. Enfin, **les perspectives de carrières sont moindres dans les cabinets de taille humaine** par la faible diversité de poste pour les collaborateurs non-experts-comptables. Les grandes carrières sont accessibles dans les entreprises type Big Four<sup>30-</sup>.

L'expert-comptable contemporain devrait plus se faire aider par la technologie dans les tâches répétitives et à moindre valeur ajoutée. Il doit passer du temps à analyser les données comptables des clients pour pouvoir leur donner des conseils plus avisés, basés sur des expériences passées, des probabilités et des prédictions !

« Les nouvelles recrues doivent donc se poser une question existentielle *“Vaut-il la peine d'étudier un métier pendant 8 ans, en sachant que celui-ci va disparaître dans sa configuration actuelle dans les décennies à venir ?”* »

30- Les quatre plus grands groupes d'audit financier au niveau mondial : Deloitte, EY, KPMG, PwC

## TURNOVER ÉLEVÉ

Les cabinets d'expertise-comptable sont les plus touchés par le phénomène de turnover. Ils ont du mal à fidéliser les collaborateurs, raison pour laquelle ils sont en perpétuelle recrutement.

*“ Plus de la moitié des collaborateurs ont changé de poste en deux ans ”*

*-Pierre Bouche*

Le départ d'un collaborateur représente non seulement un échec, mais aussi des coûts palpables. Ces coûts sont liés au départ du collaborateur (entretien et absences pour recherche, perte de compétence et de productivité, impacts sur l'ambiance), au remplacement du salarié (intérimaire, recrutement, entretiens), puis à l'intégration de la nouvelle recrue (frais administratif, montée en compétence, périodes d'essai non concluantes...). En moyenne pour la France, le coût d'un départ est évalué à 18 K euros<sup>31-</sup>.

*A l'échelle d'une entreprise de 100 personnes, cela représente plus d'1M d'euros par an, soit 28% de sa masse salariale.* Il est également intéressant de voir que la diminution de 2% du turnover peut avoir un impact significatif pour la santé financière des cabinets. Cela représente un gain de 20 K euros par an.

Les nouvelles générations de cabinets ont des attentes particulières, en rupture par rapport à leurs prédécesseurs. Ils cherchent un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ils veulent également s'épanouir au travail et croître au même rythme que l'activité du cabinet. Ils ont également un rapport différent à la hiérarchie.

Enfin, ils veulent retrouver dans leur environnement de travail les mêmes facilités de communication et d'expression que dans leur environnement de la vie privée.

## UNE RÉGLEMENTATION MOINS CONTRAIGNANTE POUR LES ENTREPRENEURS

La simplification des obligations comptables pour les entreprises et plus particulièrement pour le statut de micro-entreprises ont un impact non négligeable sur la fonction de l'expert-comptable. Ces entreprises ont moins d'obligations fiscales et sociales.

*« Le départ d'un collaborateur représente non seulement un échec, mais aussi des coûts palpables. »*

*« En moyenne pour la France, le coût d'un départ est évalué à 18 K euros »*

31- Démultipliez l'impact de votre communication, We Advocacy, 2019



De plus, le seuil qui permet de réaliser un état simplifié du bilan et du compte de résultat a récemment été relevé de 20 à 50 salariés. Cela implique une baisse de la demande pour l'écriture de leurs documents comptables, liée à une simplification des obligations comptables pour les micros et petites entreprises .

## DES CONSOMMATEURS DE PLUS EN PLUS EXIGEANTS

Nous sommes tous habitués à trouver une information dans les 30 secondes grâce à notre Smartphone et une simple connexion Internet.

Les internautes veulent pouvoir avoir accès à l'information et à l'action voulue en tout lieu et à tout moment. **Ils n'ont plus le temps de déposer les pièces comptables en papier ou attendre à l'infini une information dont ils ont besoin dans l'immédiat pour prendre une décision.**

Selon un article publié dans Le Monde du Chiffre "Transformation digitale : quels impacts pour la profession"<sup>32-</sup> il y a eu une véritable évolution des besoins des clients des cabinets d'experts-comptables vers plus d'accessibilité, de réactivité et de simplicité.

En raison de ces exigences, les consommateurs contemporains sont plus volatiles et susceptibles de changer d'expert-comptable si celui-ci ne leur apporte pas ce qu'ils recherchent.

## ÉMERGENCE DE NOUVEAUX ACTEURS ET AVEC DES NOUVEAUX BUSINESS MODÈLES

Les cabinets traditionnels sont de plus en plus menacés par les **produits de substitution** (tels des logiciels comptables) ou l'entrée de nouveaux acteurs tels les experts-comptables 100 % digitaux, tels les plateformes Legaltech et Fintech. Ceux-ci **imposent de nouveaux standards en matière de prix, de qualité mais aussi en temps de traitements des demandes.**

En effet, l'accélération de l'invention des outils de digitalisation permettent aujourd'hui de réaliser à distance, à n'importe quelle heure du jour ou de nuit, de nombreuses opérations comptables. Cela a permis à certains nouveaux entrants sur le marché de mettre au point une offre 100% en ligne.

*« Il y a eu une véritable évolution des besoins des clients des cabinets d'experts-comptables vers plus d'accessibilité, de réactivité et de simplicité »*

32- Parution du 13 septembre 2019 rédigé par Julien Ducray, expert-comptable et consultant Yooz

Les produits de substitutions offrent aujourd'hui des logiciels 100 % automatisés où de nombreuses tâches sont réalisées par le client lui-même.

Ces logiciels permettent d'automatiser la tenue comptable et donnent aux entreprises de la possibilité de ré-internaliser sa tenue comptable une fois l'outil installé. Tenue de compte qui représente aujourd'hui 54 % du CA des TPE d'expertise.

Grâce à leur digitalisation, les cabinets comptables peuvent donc résoudre les principaux problèmes auxquelles ils se confrontent depuis des années.

## Les qualités de l'expert-comptable à l'horizon 2030 ?

Toutefois, une étude réalisée par la branche en 2019 donne de l'espoir. Lorsque l'on demande quelles sont les qualités de l'expert-comptable en 2030, plus de 50 % des répondants ont été d'accord sur six aptitudes jugées cruciales<sup>33-</sup> :

1. La **capacité à innover** (très importante pour 54% des sondés)
2. L'**agilité digitale** (55%)
3. L'**ouverture d'esprit** (58%)
4. La **capacité d'écoute** (65%)
5. Le **sens du contact** (67%)
6. La **capacité à communiquer** (69%).

Ces capacités sont de moins en moins techniques et axées sur des capacités qui ne peuvent pas être reproduites par des machines ou algorithmes. Elles concernent l'esprit créatif, la capacité à prendre de la hauteur, l'écoute active et la communication interpersonnelle.

<sup>33-</sup> Comment les étudiants et les professionnels de l'expertise comptable voient-ils l'avenir de leur métier ? cabinet Denjean & Associés, en partenariat avec Compta Online et Gan Assurances, 2019



A person wearing a hat is shown in profile, reading a book in a field. The scene is captured during sunset, with a warm, pinkish-orange glow in the sky and a dark, silhouetted foreground. The person is wearing a dark jacket and a hat, and the book is held open in their hands. The overall mood is contemplative and serene.

# Étude de terrain

# 3- Étude de terrain

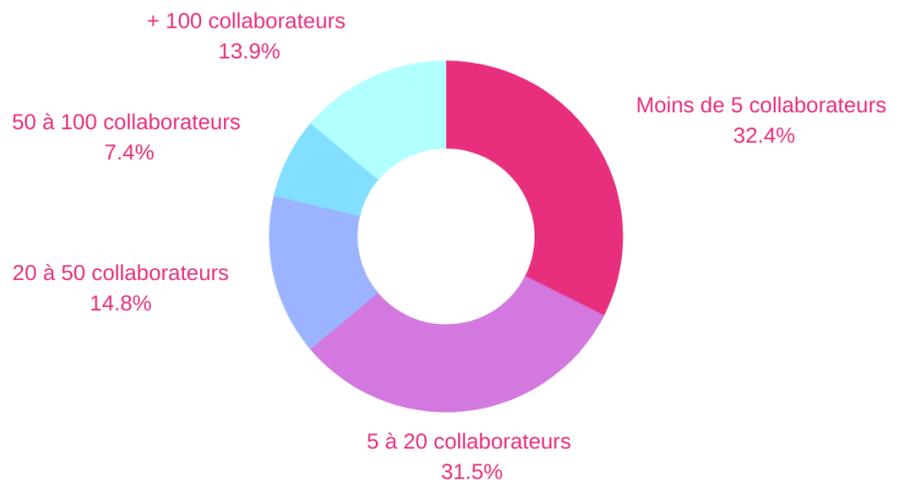
## 3.1- Méthodologie

Afin de pouvoir répondre de manière complète à la problématique de départ, j'ai basé ma réflexion sur plusieurs piliers.

La première est l'étude quantitative, la deuxième est l'étude qualitative et la troisième les lectures faites, dans le cadre de la recherche bibliographique. Des détails concernant cette dernière sont présents dans la bibliographie.

### L'étude quantitative

Mon échantillon se constitue de 107 experts-comptables, issus de tout le territoire national et de cabinets de toutes tailles.



Le but de cette étude était de voir l'état de la transformation digitale dans leurs cabinets. Pour pouvoir réaliser cela, j'ai constitué un questionnaire qui portait sur plusieurs points indispensables de la transformation digitale et notamment :

- La présence des cabinets sur dans l'environnement digital
- Le parcours client des cabinets et la relation client
- Les processus automatisés
- Les ressources humaines disponibles à ce titre
- La culture de l'entreprise
- La collecte et l'exploitation de la donnée
- Leurs avis sur la transformation digitale

## L'étude qualitative

Les enquêtes qualitatives ont été conduites auprès de professionnels dans le domaine de la transformation digitale. Selon leurs expertises et profils, je leur posais 5 questions maximum et je leur laissais la place de s'exprimer. Ces entretiens ont été conduits en physique ou par le logiciel zoom.

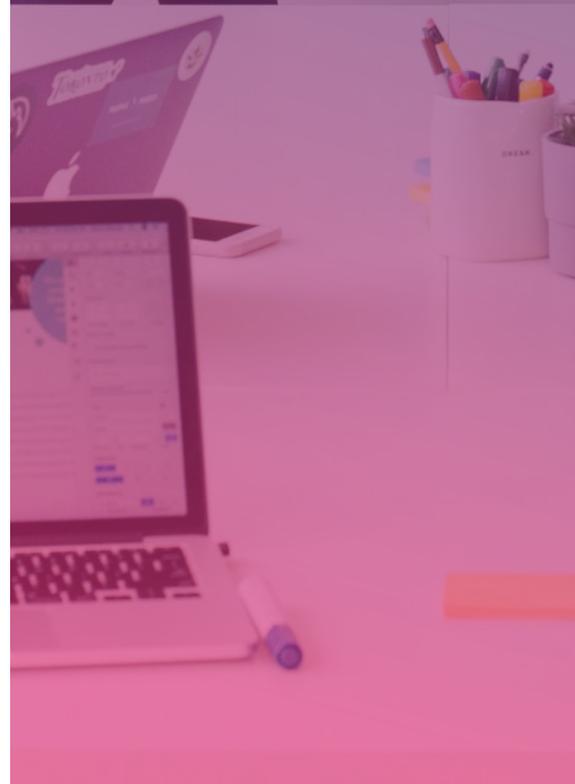
Le but de ces questionnaires est d'apprendre le plus possible de chacun de ces professionnels sur le sujet de la transformation digitale, mais aussi de pouvoir mettre en perspective ce que racontent les professionnels de la transformation digitale avec la réalité vécue dans les cabinets d'expertise-comptable.

## 3.2- Les résultats d'études et analyses

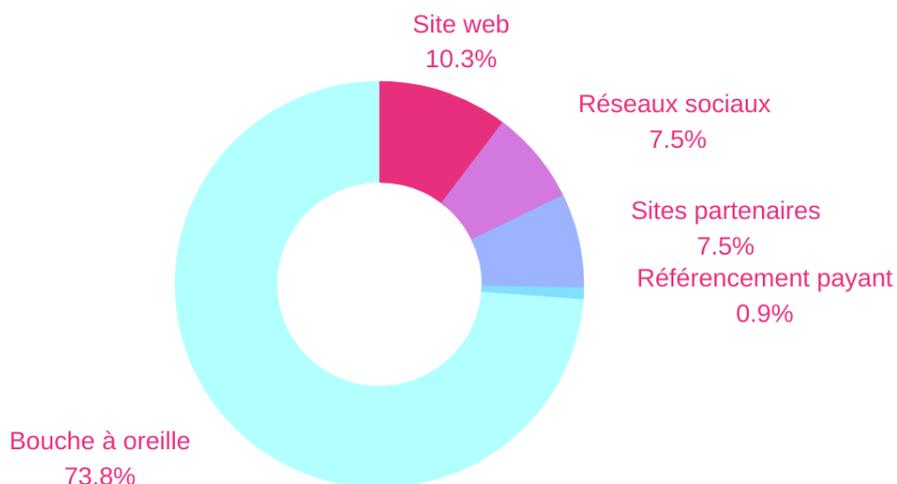
### Présence dans l'environnement numérique des experts

72 % des répondants affirment qu'ils sont facilement trouvables dans l'environnement numérique. Si l'on fait une moyenne, entre les cabinets de grande et petite taille, **66 % des répondants ont un site web et seulement 44 % sont présents sur des réseaux sociaux.**

Toutefois, selon les tailles des cabinets, les priorités ne sont pas les mêmes. En effet, les cabinets de plus grande taille sont plus présents dans l'environnement digital. Ils disposent de plusieurs canaux digitaux pour atteindre leur client (site, réseaux sociaux, chatbot). Les cabinets de taille plus petite investissent moins dans des canaux digitalisés.



En ce qui tient l'acquisition de la clientèle, les cabinets de petite taille misent principalement sur le bouche-à-oreille.



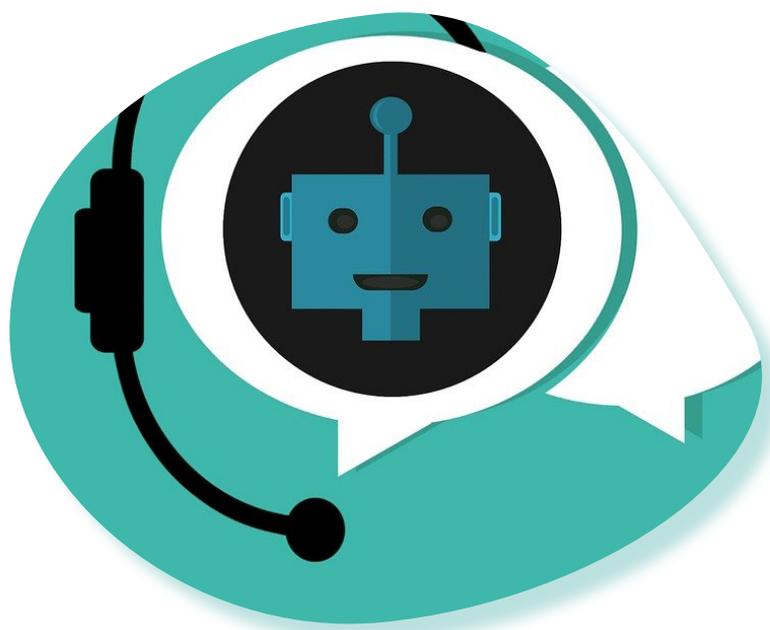
Le plus souvent, via quel(s) support(s) les clients/prospects arrivent-ils chez vous ?

Toutefois, les petits cabinets qui ont commencé leur digitalisation commencent déjà à en récolter les fruits. Ces derniers affirment attirer leurs clients depuis les réseaux sociaux, les sites partenaires et leur propre site.

Les réseaux sociaux de prédilection pour les experts-comptables sont LinkedIn et Facebook. Les cabinets avec des ressources plus conséquentes sont également présents sur YouTube.

Un outil encore sous-exploité par les cabinets est le chatbot. En effet, 82 % des cabinets comptables ne disposent pas d'un chatbot au sein de leurs cabinets.

« 82 % des cabinets comptables ne disposent pas d'un chatbot au sein de leurs cabinets »



« 81 % des cabinets n'ont pas encore cartographié le parcours client au sein de leur cabinet »

Ainsi, une étude réalisée en 2018<sup>34-</sup> met en évidence les différents avantages perçus par les clients quant aux chatbots. Le premier avantage répertorié est celui de la disponibilité. En effet, **64% des consommateurs aiment ces outils puisque ceux-ci leur permettent de contacter une marque quand ils le veulent et à n'importe quelle heure du jour ou de nuit. L'étude en question montre également que 55% des clients apprécient l'instantanéité des réponses.**

Les chatbots peuvent s'avérer très utiles également dans la récolte de la donnée, des demandes particulières ou même des rendez-vous. Cela peut économiser du temps dans la prise de contact pour les experts-comptables.

## L'expérience client, l'oubliée des cabinets

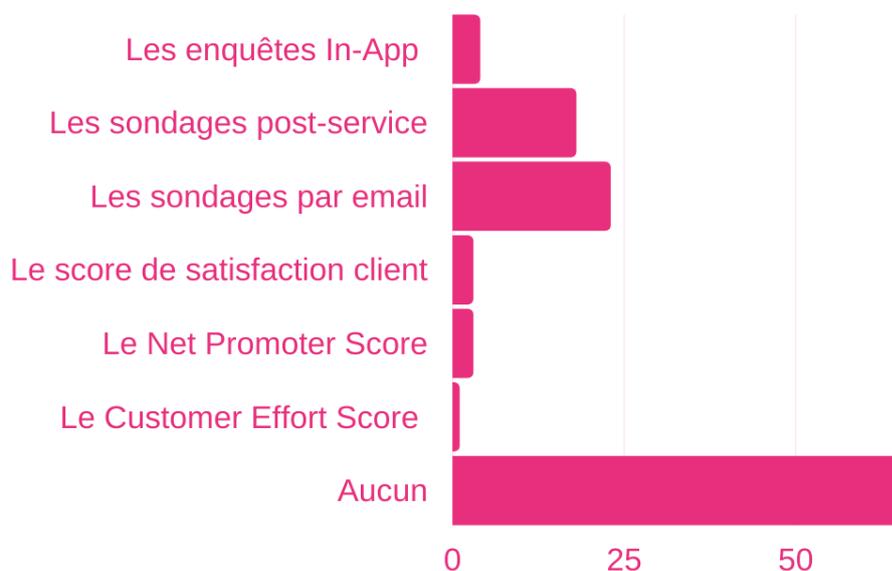
Sur un échantillon de 107 personnes, 88% d'entre elles affirment que la relation client au sein de leur cabinet est personnalisée.

Ce qui est surprenant est que 81 % des cabinets n'ont pas encore cartographié le parcours client au sein de leur cabinet. Ceux-ci ne comprennent pas son intérêt pour leur transformation digitale. **En effet, certains affirment même, je cite, "la question (cartographier le parcours client) n'est pas applicable dans les cabinets".** Cela démontre un manque d'acculturation au sujet et une mécompréhension de ces enjeux pour le cabinet.



34- State of chatbots, Drift, Survey Monkey, Salesforce et Myclever, 2018

En ce qui tient de la relation client, **64 % des cabinets interviewés affirment ne pas mesurer du tout la satisfaction client au sein de leur cabinet.**



**Quelle méthode utilisez-vous pour mesurer la satisfaction client dans votre cabinet ? (choix multiple)**

Ils disposent d'outils de support de la relation clients assez rudimentaires. En effet, les appels et les emails sont en tête de liste. **Seulement 20 % d'entre eux sont munis d'un outil du type CRM,** et encore moins utilisent les visioconférences en tant qu'outil de travail au quotidien.

La satisfaction client semble ne pas être une priorité immédiate pour les cabinets d'expertise-comptable. **En effet, 41 % des cabinets ne mesurent jamais cet indicateur et 37 % ne le font qu'une fois par an, lors du rendez-vous annuel.** Par ailleurs, cette donnée n'est pas stockée pour être analysée et exploitée, afin d'en tirer des enseignements et améliorer les choses au sein du cabinet.

## Dématérialisation et automatisation des processus comptables

Voici les chiffres clés à retenir dans cette partie :

1- Seulement 13 % des cabinets affirment être complètement dématérialisés. Ces cabinets sont nés à 95 % avec le digital. En effet, la majorité des cabinets nés avec le digital est totalement digitalisé. Comme en témoigne Elodie Perruche, fondatrice du cabinet EP Expertise, cabinet 100 % digitalisé, "il était inconcevable de ne pas créer un cabinet d'expertise comptable 100% digital ". Ce choix s'explique par plusieurs raisons, en voici

quelques-unes :

- Une forte appétence pour le digital puisque Elodie a compris son intérêt très tôt
- Des questions d'espace
- La flexibilité du travail
- L'accès aux outils de travail n'importe où, n'importe quand

Le digital change le travail de l'expert-comptable. Il le libère, le rend plus agile et acteur de la vie de l'entrepreneur. Toutefois, quand on parle du cabinet EP Expertise, on ne parle pas vraiment de transformation digitale car il n'y a pas eu de transition. Le cabinet est né directement dans le digital. Il s'agit donc d'une approche un peu différente par rapport aux cabinets plus traditionnels.

Pour les cabinets qui ne sont pas nés avec le digital, le chemin est peut-être plus long. Pour certains, celui-ci n'est pas encore entamé, mais les récompenses sont à la hauteur pour tous.

2- En effet, 20 % des cabinets interviewés n'ont pas commencé la dématérialisation ou l'automatisation des processus à l'interne

3- 67 % des cabinets ont commencé la mise en place des processus qui visent à dématérialiser et automatiser leur travail.

**Les processus dématérialisés ou automatisés privilégiés dans les cabinets qui ont commencé leur digitalisation sont :**

- La saisie
- La communication interne via des intranets
- La signature et la facturation électronique

Comme l'affirme un des cabinets interviewés, "*Beaucoup de tâches à faible valeur ajoutée sont effectivement automatisées : facturation des honoraires, édition des fiches de paie clients et en interne, saisie comptable, calcul des déclarations de TVA etc. Toutefois, il reste encore du travail à faire*".

Les cabinets les plus mûrs du point de vue digital mettent en place des solutions plus avancées en matière de digitalisation, comme par exemple la construction d'algorithmes capables d'automatiser la production des bilans.

**Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les cabinets plus petits sont plus avantagés en ce qui concerne la dématérialisation de leurs processus.** Cela est dû en partie à leur agilité, permise par leur taille, mais aussi à la facilité de prendre des décisions dans les délais les plus courts. L'absence d'une hiérarchie verticale à plusieurs niveaux permet une prise de décision plus rapide et une mise en place plus efficiente.

« *Beaucoup de tâches à faible valeur ajoutée sont effectivement automatisées : facturation des honoraires, édition des fiches de paie clients et en interne, saisie comptable, calcul des déclarations de TVA etc. Toutefois, il reste encore du travail à faire* »

Selon les interviewé spécialistes dans la transformation digitale, les leviers principaux, selon leur ordre d'importance dans les cabinets d'expertise-comptable, sont les suivants :

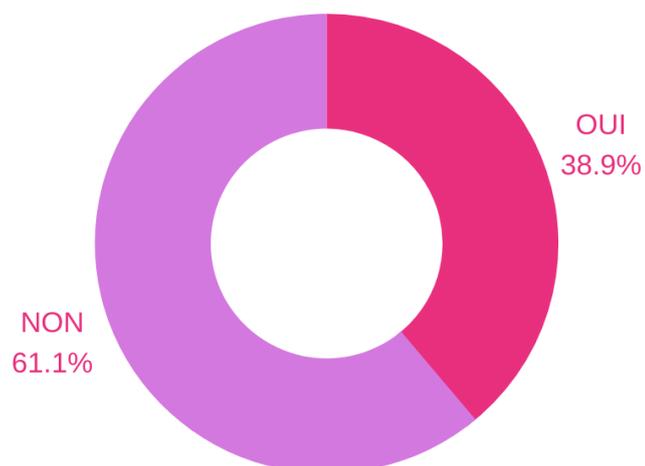
1. Proposer une expérience client optimale
2. Créer un environnement de travail collaboratif
3. Dématérialiser certaines procédures

Les experts pensent que la transformation digitale des cabinets peut les aider dans l'optimisation des processus, la conquête d'un avantage concurrentiel et la construction une approche "customer centric" ou centré sur le client.

## Compétences internes et externes digitales

Les cabinets d'expertise-comptable commencent à comprendre l'interdépendance du digital avec leur métier. Toutefois, seulement 37 % des cabinet disposent des compétences en interne pour mener leur transformation digitale. Ces compétences en interne sont liées à la data, au marketing, ou bien, au management de projets digitaux.

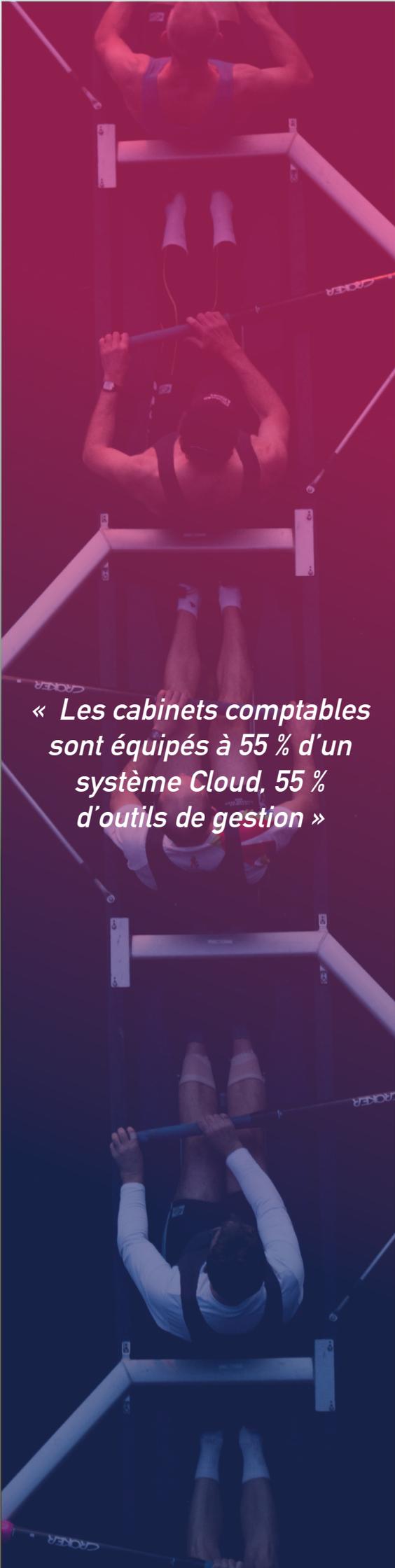
Parmi les cabinets qui manquent de ces compétences en interne, **seulement 39 % d'entre eux font appel à des compétences externes (consultants) pour se digitaliser.**



Faites-vous appel à des compétences externes à l'entreprise pour vous accompagner dans la transformation digitale

Pour mieux répondre cette problématique, il faut savoir que les ressources humaines devraient être une des premières fonctions à se transformer. Cette affirmation tire tout son sens si l'on pense que c'est la fonction RH qui va allouer les budgets de la formation mais aussi qui décidera des nouveaux profils à intégrer une organisation.

« *Seulement 37 % des cabinet disposent des compétences en interne pour mener leur transformation digitale* »



« Les cabinets comptables sont équipés à 55 % d'un système Cloud, 55 % d'outils de gestion »

Selon Elodie Perruche, expert-comptable du cabinet EP Expertise *“la DRH doit veiller à y allouer les ressources humaines nécessaires pour les projets de transformation digitale des cabinets”*. Également, comme dans tout autre projet, il doit y avoir un responsable de projet. Il est important de désigner un référent qui aura pour mission l'implantation des nouveaux outils, l'évolution des méthodes de travail et des procédures internes ainsi que l'accompagnement et la formation des collaborateurs.

Toutefois, la réussite de sa mission dépendra en grande partie des moyens humains et financiers qui lui seront accordés et du temps qui lui sera laissé pour mener le projet au quotidien.

Selon Jean-Philippe Timsit, il peut arriver que vous ne disposiez pas des compétences nécessaires pour vous transformer. Face à cette difficulté, vous avez plusieurs options :

1. Former votre personnel sur des compétences dont vous avez besoin
2. Embaucher de nouveaux talents au sein de l'entreprise qui puissent répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise
3. Embaucher des consultants qui vous accompagneront et vous guideront pendant votre transformation.

Les compétences externes peuvent servir dans certains cas à faciliter l'acceptation du changement au sein des équipes mais aussi apporter un nouveau regard sur la stratégie.

## Travail collaboratif, où se situent les cabinets ?

En termes d'outils collaboratifs, les cabinets comptables sont équipés à 55 % d'un système Cloud, 55 % d'outils de gestion du temps type Google Calendar et 42 % d'un outil de partage de fichiers type We transfer. Les outils de communication interne et de gestion de projet, type Slack ou Trello, sont encore rares au sein des cabinets.

*« Aujourd'hui, si vous êtes un expert-comptable et mettez à la disposition de vos clients un service cloud, où ils peuvent déposer leurs documents comptables, vous leur enlevez la plupart de leurs problèmes. »*

*- Jean-Philippe Timsit*

Dans une même optique de collaboration et de co-construction, il est indispensable d'intégrer les collaborateurs dans le processus de transformation digitale.

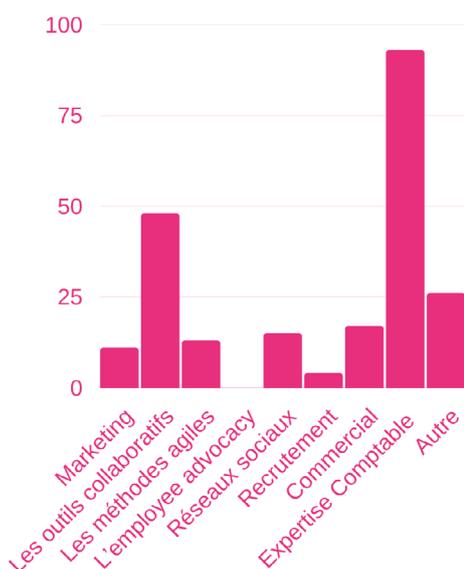
En effet, toujours selon Elodie Perruche, certains collaborateurs peuvent participer au projet de transformation digitale et être de véritables relais. Si les équipes sont intégrées au projet de transformation et qu'elles comprennent les bénéfices de leurs démarches, elles vont avoir une communication positive et deviendront des ambassadeurs de poids en interne.

La collaboration est donc un point crucial dans ce processus parce que les meilleures idées naissent du dialogue, parfois même de la divergence d'opinion. Elles naissent en effet en combinant plusieurs points de vue sur le même sujet. Le travail collaboratif permet, entre autres, non seulement de trouver des meilleures idées mais aussi de faire circuler plus facilement et efficacement l'information.

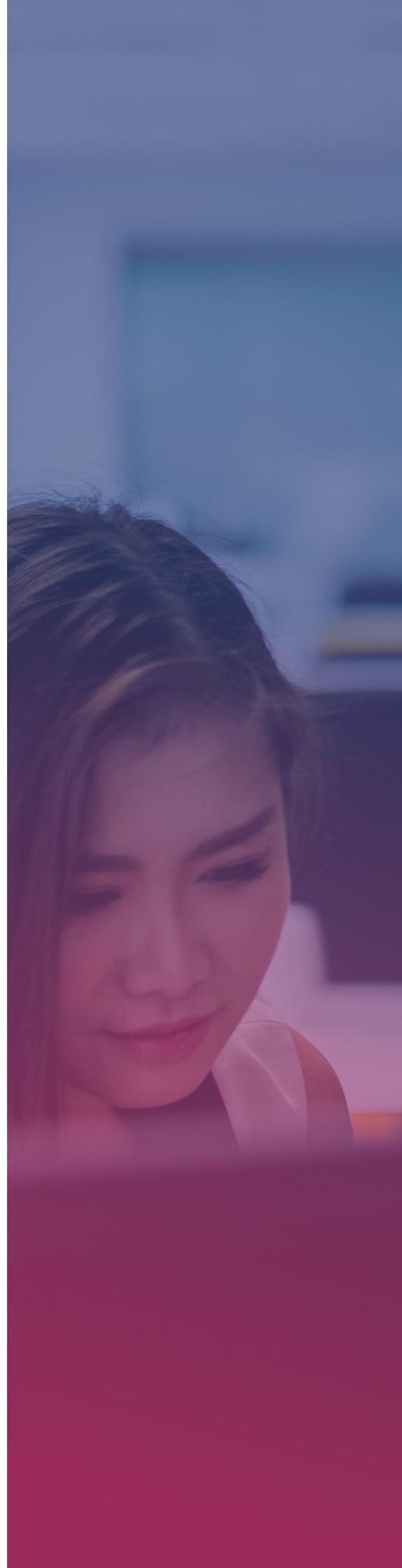
## Peut-on parler de culture d'apprentissage dans les cabinets ?

82 % des cabinets interviewés pensent avoir une culture de l'apprentissage au sein de leurs cabinets. Pour 79 % d'entre eux, la transformation digitale de leur cabinet est aussi une priorité stratégique. Cela montre l'adéquation entre une culture de l'apprentissage et la transformation digitale des cabinets.

Malgré ce bon pourcentage, la majorité des formations dans les cabinets d'expertise-comptables sont organisées dans le domaine strict de la comptabilité.



**Faites-vous appel à des compétences externes à l'entreprise pour vous accompagner dans la transformation digitale ?**



Très peu d'entre eux sont familiarisés avec les outils numériques, aux outils collaboratifs, au marketing ou à la fonction commerciale.

Jean-Baptiste Desnoulet consultant en transformation digitale chez Peaks croit en cette culture de l'apprentissage perpétuel. Il est en effet le défenseur de l'approche itérative. Celle-ci consiste en une manière pratique et reproductible de planifier, construire et livrer des produits et services innovants. La clé d'une approche itérative est en effet de "penser grand, mais agir petit".

Le but est d'avancer à petits pas, de faire des progrès constants et autocorrectifs vers l'objectif final. Cette approche permet de mettre l'utilisateur au centre de la démarche de création de valeur. Elle permet de répondre de manière très concrète à plusieurs enjeux fondamentaux des entreprises. Le ROI<sup>35</sup>, des coûts d'investissement plus faibles qu'auparavant, une adoption au changement plus rapide...



Toutefois, toujours selon Jean-Baptiste Desnoulet, ce qui est le plus difficile dans cette démarche est de réussir à remplacer certains modes de fonctionnements des entreprises par des nouveaux. Faire travailler différemment les gens est tout un art à maîtriser.

Selon lui, chaque organisation doit passer par le mode test - erreur - amélioration - validation jusqu'à ce que le résultat soit satisfaisant. Dans un processus de transformation digitale, il faut avancer par de petits projets. Cela va permettre de découvrir ce qui marche le mieux pour une entreprise. L'idée est de pouvoir tester et échouer rapidement !

35- ROI : Return On Investments = Retour sur Investissement

Dans ce contexte, la culture de l'apprentissage est énormément basée sur l'humilité. Elle permet de se remettre en question et chercher des solutions créatives à ses problèmes.

*“Il vaut mieux accumuler des échecs moins coûteux plutôt qu'un énorme fiasco qui ne répond ni aux besoins ni aux enjeux de marché”.*

*- Jean-Baptiste Desnoulet*

## La data - le nouvel or inexploité

La donnée est le nouvel or contemporain. Antérieurement, il y a eu la terre puis l'or, l'industrie, le pétrole, et aujourd'hui c'est le temps de la donnée. Initialement, un propriétaire de terrains possédait donc de la richesse. Puis, ce fut l'ère de l'usine et de la production. Les richesses étaient alors dans les mains des industriels. Aujourd'hui, nous sommes à l'ère de l'information et les personnes qui possèdent de véritables richesses sont celles qui détiennent les informations les plus opportunes.

Pour comprendre cela, il suffit de regarder qui sont les grandes puissances du 21ème siècle ? Les GAFAM<sup>36-</sup> et les BATX<sup>37-</sup>. Comment font-ils pour gagner autant de l'argent si en grande partie ce sont des entreprises qui offrent des services gratuitement ? Eh bien, c'est l'exploitation de la donnée, nos données à tous qui alimentent leur puissance.



La donnée est partout autour de nous. Chaque action réalisée est potentiellement une donnée exploitable. La question est aussi de savoir collecter, stocker, et analyser cette donnée pour

*« Initialement, un propriétaire de terrains possédait donc de la richesse. Puis, ce fut l'ère de l'usine et de la production. Les richesses étaient alors dans les mains des industriels. Aujourd'hui, nous sommes à l'ère de l'information et les personnes qui possèdent de véritables richesses sont celles qui détiennent les informations les plus opportunes »*

36- Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft

37- Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi et parfois également Huawei

45 %

des cabinets ne stockent pas la donnée

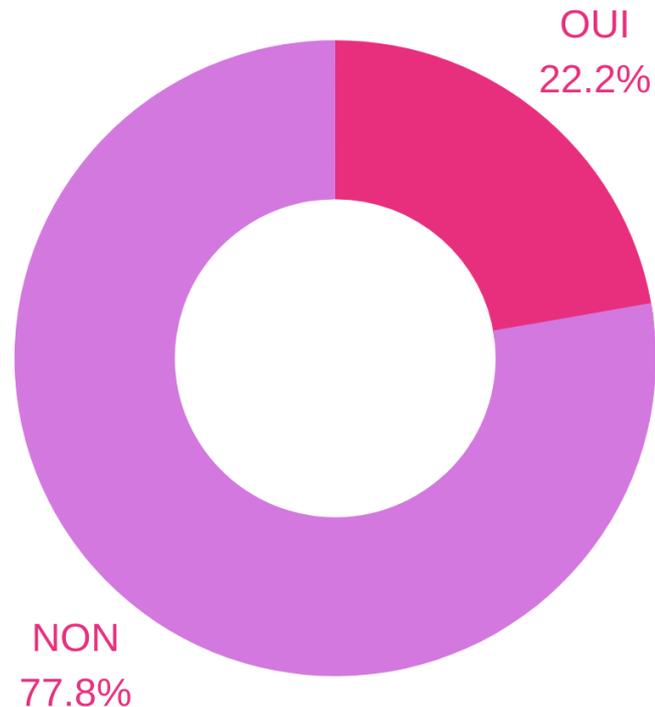
15 %

des cabinets stockent leurs données sur un ERP, 17 % un CRM et 12 % stockent encore la data sur Excel

pouvoir prendre des décisions dites *“data driven”*<sup>38-</sup>.

Prenons un exemple concret, lorsqu'un prospect s'intéresse à « *comment créer son entreprise dans le cas des experts-comptables* ». Cela permet au professionnel du chiffre de voir les centres d'intérêts de sa cible et de lui proposer des contenus susceptibles de l'intéresser. Cela permet également de mettre à la disposition des potentiels clients de réponses à leurs questions et ainsi éviter de répondre à chacun individuellement.

Malheureusement, l'utilisation de la donnée n'est pas une priorité des entreprises contemporaines.



Collectez-vous les données de vos clients à des fins commerciales ?

Même si l'intérêt d'une gouvernance de la donnée est établi, la moitié des entreprises exploitent moins de 25 % de la donnée collectée et analysée. Cette attitude peut s'expliquer par la nouveauté relative du phénomène. Cette donnée est encore moins exploitée par les cabinets d'expertise-comptable. En effet, 45 % des cabinets ne stockent pas la donnée actuellement. 15 % des cabinets stockent leurs données sur un ERP, 17 % un CRM et 12 % stockent encore la data sur Excel.

Ils avouent également de ne pas assez exploiter cette donnée. Cependant, c'est la donnée qui peut enrichir et améliorer la relation client, ce qui est le socle de la transformation digitale.

38- Data driven - terme anglais qui suppose que les décisions peuvent se baser sur des indicateurs précis apportés par la donnée



« Ce qu'il faut retenir est que même si l'on est en face d'écrans, on parle toujours avec des êtres humains »

Selon Ilham Mekrami-Guggenheim, consultante en transformation digitale, penser que la transformation digitale est uniquement question de technologie est la première erreur que commettent les entreprises qui souhaitent se transformer. Celle-ci va leur coûter cher, voire très cher.

En effet, les entreprises considèrent de manière innocente que le fait de mettre en place un site web ou bien un chatbot équivaut au fait de se transformer.

Pour autant, mettre en place un site web peut n'avoir aucun impact sur l'objectif final de la transformation si le client a toujours besoin de vous appeler et faire des tâches chronophages. Cela ajoute juste un canal de communication en plus. Le propre de la transformation digitale est de changer de paradigme.

« *Le point d'entrée ne doit plus être le canal, mais le client en tant que tel* »

*- Ilham Mekrami-Guggenheim*

En effet, un projet de transformation digitale suppose donc de revoir notre manière de travailler et le parcours du client. **L'humain, qu'il soit le collaborateur ou bien le client, doit être au centre de la démarche de transformation.** La technique ne se suffit pas à elle-même. Ce qu'il faut retenir est que même si l'on est en face d'écrans, on parle toujours avec des êtres humains. Les traiter en tant que telle est la clé d'entrée.

## LA DEUXIÈME POSITION EN ORDRE D'IMPORTANCE EST LE MANQUE DE L'IMPLICATION DU LEADERSHIP.

En effet, selon tous les professionnels que j'ai pu rencontrer en entretien qualitatif, l'impulsion doit venir du comité exécutif ou de la direction. Ils doivent avoir une vision claire et une réelle volonté de se transformer et qu'ils pourront transmettre par la suite à toute l'organisation. Sans l'initiative du COMEX<sup>40-</sup> et du CODIR<sup>41-</sup>, la transformation digitale est impossible. Les professionnels de la transformation digitale s'expriment à l'unanimité *"Si la direction n'en est pas convaincue, les équipes ne pourront pas suivre"*.

### Mais comment impliquer le leadership ?

Camille Serain, consultante en transformation digitale nous donne plusieurs pistes de réflexion. Une des premières solutions à cette problématique est « l'évangélisation » de la pro-

40- COMEX - Comité Exécutif

41- CODIR - Comité de Direction

blématique de la transformation digitale. Le top management doit comprendre les enjeux et bénéfices de la transformation digitale.

En effet, comme j'ai pu constater lors de entretiens et des retours sur les questionnaires, c'est souvent la mécompréhension du processus qui rend les gens indifférents, ou en tout cas peu concernés par la thématique. La formation, l'information et les entretiens individuels sont ici indispensables.

Ceux-ci permettent de poser les bonnes bases pour avancer et répondre aux objections existantes ou futures.

Même si Ilham Mekrami Guggenheim admet que la transformation digitale est une histoire du top management, pour autant, selon elle, celle-ci n'est pas exclusive à celui-ci.

Pour réussir sa transformation digitale, l'adhésion et le soutien des collaborateurs sont fondamentaux. La co-construction est ici indispensable. Le but n'est pas d'imposer, mais d'échanger, apprendre et savoir se remettre en cause.

*“Une seule main ne peut pas applaudir, nous avons besoin de deux mains !”*

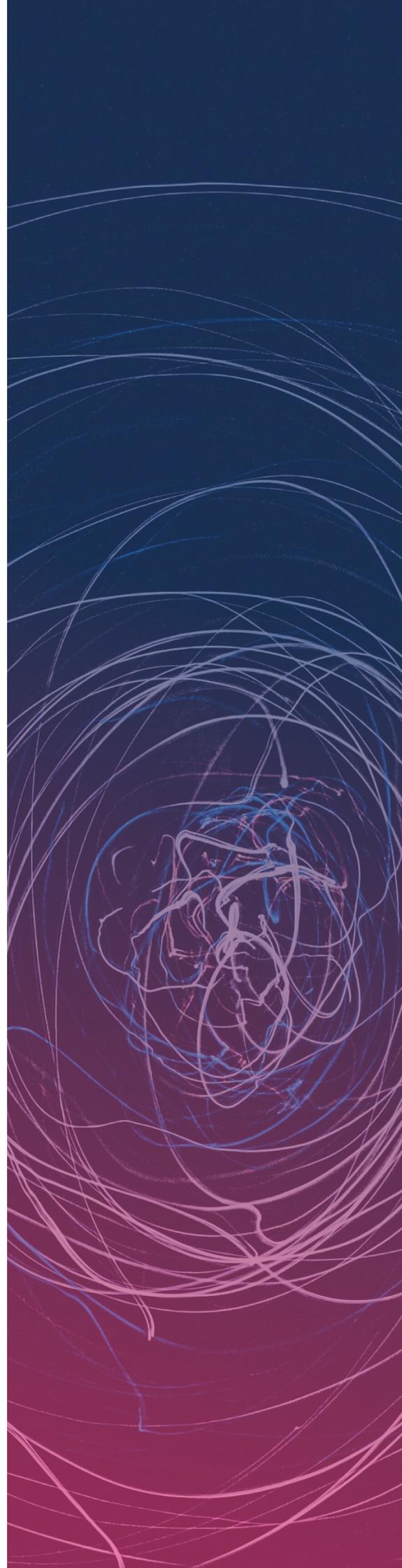
*- Ilham Mekrami Guggenheim*

## LA TROISIÈME LE MANQUE DE COHÉRENCE DE PROJET.

Selon Alice Bouis, consultante en transformation digitale, le plus grand frein qu'elle ait pu rencontrer sur le terrain est le manque de cohérence du projet.

Selon elle, il est difficile de mettre en place un projet vraiment transversal à l'entreprise, avec une vision globale et une feuille de route inclusive.

Souvent, ce sont des initiatives isolées de chaque département ou d'individus motivés, mais qui se confrontent à des incohérences avec d'autres actions, à une incompatibilité avec d'autres département, avec la culture d'entreprise, ou en grande inertie dans les méthodes de travail. Les écueils sont nombreux si le projet n'est pas vu et managé dans son ensemble.





# Reccommandations

*« À tout moment, n'importe où et à partir de n'importe quel appareil, un client doit pouvoir trouver, comprendre ce qu'un cabinet fait, quelle est sa spécialisation et sa manière d'opérer. »*

## 4- Recommandations stratégiques et opérationnelles

Il sera impossible pour moi de donner une méthode universelle à appliquer au sein des tous les cabinets en matière de transformation digitale. Chaque transformation digitale sera différente selon les spécificités des cabinets.

En même temps, j'ai choisi de ne pas avoir une approche centrée sur la technologie pour vous démontrer que la transformation digitale est un changement d'état d'esprit, d'angle de vue et d'adaptation à son environnement qui pour le moment est représenté par le digital. Il se peut que dans quelques années nous parlerons de transformation virtuelle, ou augmentée, qui sait ?

Dans ce document, je vais donner deux recommandations stratégiques, déclinées en recommandations opérationnelles à mettre en place dans les cabinets comptables pas à pas, dès aujourd'hui. Il est difficile d'évaluer avec précisions le coût en ressources de ces mesures, étant donnée la variété et la taille des cabinets. Un cabinet de 5 collaborateurs, gérant un portefeuille d'une dizaine de clients, sera difficilement comparable face un autre de 100 salariés pour près de 300 clients.

### Recommandation stratégique 1 : Développer une démarche "customer centric"

La difficulté pour l'expert-comptable aujourd'hui est de proposer un service "phigital"<sup>42-</sup> et centré sur l'expérience de l'utilisateur. Les cabinets doivent développer aujourd'hui des services en lignes qui rendent la vie de l'entrepreneur plus simple. Il ne faut pas changer de métier puisqu'on a toujours besoin légalement de l'expertise-comptable dans sa forme actuelle. Il faudra toutefois se transformer et orienter son offre vers le service.

À tout moment, n'importe où et à partir de n'importe quel appareil, un client doit pouvoir trouver, comprendre ce qu'un cabinet fait, quelle est sa spécialisation et sa manière d'opérer.

<sup>42-</sup> Phigital - une contraction entre "digital" et "physique" qui permet à l'internaute de passer d'un canal de communication à un autre sans difficulté et de manière fluide, que cela soit online ou offline.

Il doit également pouvoir entrer facilement en contact avec le cabinet et réaliser les actions qu'il souhaite.

*“ Il faut que l'expert-comptable soit dans la poche du client.”*

*- Jean Philippe Timsit*

## Recommandation opérationnelle 1.1 : Cartographiez les besoins clients

Aujourd'hui, il est indispensable de mieux connaître ses clients pour pouvoir leur apporter plus de valeur. Cela ne passe pas par la technologie, mais plutôt par le bon sens ! En effet, les clients des cabinets ont des attentes particulières et sont prêts à payer pour des services qui n'existent pas encore au sein des cabinets.

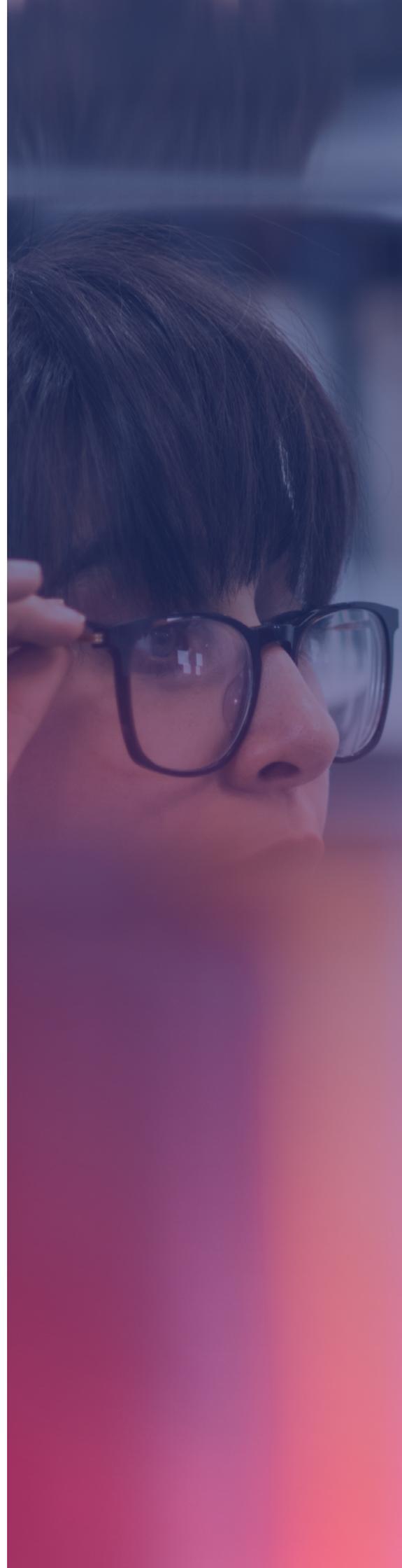
Chaque cabinet doit donc se demander :

**-Qu'attend mes clients de moi ?** Voici plusieurs pistes de réflexion : temps, simplicité, optimisation des processus, des conseils avisés, des points de vue différents. L'expert-comptable de demain pourrait répondre à ces questionnements grâce à sa réactivité, agilité, expérience, sens d'anticipation et empathie mais aussi en se montrant disponible, et tout ça en s'appuyant sur les outils digitaux.

**-Quels types de prestations pourraient être mis en place prochainement pour aider les entrepreneurs à croître et à mieux se développer ?** Ces besoins doivent être décrits, analysés et hiérarchisés. Voici un exemple de tableau qui pourrait vous aider à mûrir cette réflexion centrée sur les besoins clients :

Besoin identifié	Solution possible à mettre en place	Gain pour le cabinet	Techniques, humaines et financiers nécessaires	Temps estimé pour la mise en place des actions	KPI à suivre

Tableau 1 : Identification des besoins



*« Pour l'expert-comptable, l'une des clés de la réussite c'est de connaître les services à apporter. Traiter les comptes, fournir les comptes, remplir des déclarations, tous les comptables le font. Mais quels services allez-vous associer à côté pour être différentiable pour votre client. Le web vous permet de faire cela. »*

*- Jean Philippe Timsit*

## RESSOURCES ET ACTIONS NÉCESSAIRES

- Formation du top management et des collaborateurs à l'écoute active
- Mise en place d'un document partagé pour la remontée de l'information terrain
- Mise en place des sondages auprès des clients via de services de e-mailing (Sendingblue, MailChimp, Mailjet, Hubspot etc.) concernant les futurs services à mettre en place dans le cabinet

### Recommandation opérationnelle 1.2 : Cartographiez le parcours client du cabinet

Il est important d'avoir ces informations puisqu'elles vont vous permettre de mieux comprendre son client, sa démarche et son comportement.

Pour mieux appréhender le parcours client de votre cabinet ainsi que les différents points de contacts avec le client qui le compose, je vous conseille de découper le processus d'achat en cinq étapes clefs :

- **La reconnaissance du problème** : le client ressent un besoin et il souhaite le satisfaire
- **La recherche de solutions** : le client va recenser les options possibles pour combler son besoin
- **L'évaluation des solutions possibles** : le client évalue les différentes options qui se présentent à lui en comparant les attributs de chaque solution
- **La prise de décision** : une fois les caractéristiques de chaque solution évaluées et hiérarchisées, le client concrétise son choix en passant à l'achat
- **L'évaluation post-achat** : le client va comparer la perception qu'il avait du produit ou service à ce qu'il lui apporte réellement

A chaque étape, j'attribue les points de contact suivants :

Reconnaissance du problème	Recherche de solutions	Évaluation des solutions	La prise de décision	Évaluation post-achat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouche-à-oreille</li> <li>- Témoignages</li> <li>- Réseaux Sociaux</li> <li>- Lecture sur des Blog/Site Web grâce au SEO/SEA</li> <li>- Ressources online type ebook, webinaires, vidéos tuto etc.</li> <li>- Back links</li> <li>- Événements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site web, blog</li> <li>- Bouche-à-oreille</li> <li>- Offres de contenus (webinaires, articles spécialisés, e-books, Sheets etc.)</li> <li>- Site de l'Ordre</li> <li>- Annuaires d'experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le design du site web</li> <li>- L'existence d'une identité de marque qui véhicule la crédibilité sur tous ses supports</li> <li>- La facilité d'accès à la marque et la facilité de navigation sur son site</li> <li>- L'existence des témoignages ou études de cas sur le site</li> <li>- Bouche-à-oreille</li> <li>- Évaluations et avis sur des forums, google ou Facebook</li> <li>- Sites comparatifs</li> <li>- Le positionnement de marque</li> <li>- L'existence d'une offre personnalisée aux besoins des consommateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La valeur ajoutée de l'offre</li> <li>- La simplicité de mise en œuvre de l'offre</li> <li>- La facilité du contact</li> <li>- L'existence d'une communauté LinkedIn</li> <li>- Avis des pairs</li> <li>- Des Pages services clairs et complètes</li> <li>- Témoignages</li> <li>- Des devis transparents, soignée et identifiables à la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité du service</li> <li>- Réactivité aux demandes</li> <li>- Disponibilité</li> <li>- Conseil au moment opportun</li> <li>- Facturation transparente</li> <li>- La clarté du contrat</li> <li>- Suivi du contrat</li> <li>- Les attentions (email de bienvenue, newsletter, webinaire, articles guides, événements etc.)</li> <li>- Le ROI du service</li> </ul>

Tableau 2 : Aide à l'identification du parcours client

## RESSOURCES ET ACTIONS NÉCESSAIRES

- Formation du top management et des collaborateurs au parcours client et son importance
- Etude sur le terrain : sondages et entretiens individuels auprès des clients
- Nommer un responsable étude de terrain ou bien recruter un consultant
- Analyse du trafic et du comportement sur le site web
- Recruter un consultant data analyste

## Recommandation opérationnelle 1.3 : Identifiez les personas du cabinet

La notion de persona vient du latin et elle signifie une représentation semi-fictive d'une personne ou d'un groupe de personnes basée toutefois sur des éléments factuels issus de l'analyse de votre marché.

Pour mieux cerner leur persona, les cabinets doivent :

- Étudier leur base de données clients
- S'appuyer sur des études de marché existantes
- Mener des entretiens ou des sondages auprès de leurs prospects ou clients.

Cela va leur permettre de repérer les généralités et les caractéristiques communes de ceux-ci. L'expert-comptable doit connaître plus que le nom et le CA de ses clients pour pouvoir les aider. Il doit s'intéresser à leurs habitudes de consommation d'information, à leurs objectifs, leurs motivations, leurs problèmes, leur situation familiale, leur historique, leurs challenges et leurs frustrations au quotidien.

La réflexion autour de la création du persona demande du temps et l'analyse de beaucoup de données. **Le but est de commencer à humaniser votre cible et se placer dans une situation d'empathie avec celle-ci.**

Au-delà de son nom, prénom, et âge il y a plusieurs paramètres à prendre en compte. Voici plusieurs types d'informations à utiliser dans la constitution de votre buyer persona :

Les caractéristiques personnelles	Les traits de personnalités	Ses besoins	Ses sources d'information
<i>-Situation professionnelle -Salaire annuel -Situation matrimoniale -Hobbies -Adresse</i>	<i>-Introverti vs extraverti -Ambitieux vs modeste -Rêveur vs rationnel</i>	<i>-Quelles sont ses attentes ? -Quels sont ses objectifs ? -Quelles sont ses freins et ses peurs ? -Que se passe-t-il s'il n'atteint pas les objectifs établis ?</i>	<i>-Quels sont ses mentors ? -Quelles sont ses sources d'information considérées fiables ? -Quel type de format est le plus adapté ?</i>

Tableau 3 : Informations à utiliser dans la constitution du buyer persona

Ces connaissances vont vous permettre de mettre en place des services, des informations et des offres qui sont capables d'attirer des nouveaux clients et de fidéliser sur la durée les clients existants.

« L'expert-comptable doit connaître plus que le nom et le CA de ses clients pour pouvoir les aider. Il doit s'intéresser à leurs habitudes de consommation d'information, à leurs objectifs, leurs motivations, leurs problèmes, leur situation familiale, leur historique, leurs challenges et leurs frustrations au quotidien. »

Toutefois, votre persona ne doit pas être figé dans le temps. Il est amené à évoluer parallèlement aux attentes et aux besoins de vos clients. C'est pour cela qu'il faudra confronter à la réalité du terrain vos persona au minimum une fois par an pour ne garder que les informations d'actualité pour votre cible.

## RESSOURCES ET ACTIONS NÉCESSAIRES

- Formation du top management et des collaborateurs au persona
- Formation à l'écoute active
- Analyse base de données clients
- Recruter un consultant data analyst
- Etude sur le terrain : sondages et entretiens individuels auprès des clients et prospects

### Recommandation opérationnelle 1.4 : Mettre en place un chatbot performant

Cet outil peut s'avérer vraiment utile et remplacer les anciennes rubriques statiques du Q&A sur les sites. Il peut interagir avec le client, lui apporter la réponse qu'il recherche dans l'instantané.

Cet outil représente un réel gain de temps pour les équipes des cabinets qui ne sont plus obligées de répondre plusieurs fois aux mêmes questions. Pour ceux qui l'utilisent, le chatbot améliore également la relation client puisque ce dernier reçoit des réponses pertinentes à sa question dans l'instant qui suit la demande.

Même si notre nature égocentrique nous empêche de l'accepter, les études le montrent, les clients préfèrent parler à un chatbot et avoir leur réponse dans l'instant qui suit, plutôt que d'attendre des jours pour avoir une réponse.

Statistiquement, 95 % des clients et prospects posent les mêmes questions au sein du cabinet. Recenser ces questions pour les intégrer dans l'architecture du chatbot peut s'avérer un véritable gain de temps pour les cabinets d'expertise-comptable.

Cet outil interactif et exhaustif permet en égale mesure de prendre en considération le contexte et l'historique du client qui pose une question, puisqu'il sera relié à un CRM.

Le client sera donc doublement content puisqu'il aura une réponse instantanée et personnalisée, sans pour autant mobiliser de ressource humaine et engendrer des pertes de temps inutiles. Les collaborateurs vont donc se concentrer sur des

*« Statistiquement, 95 % des clients et prospects posent les mêmes questions au sein du cabinet. »*



cas plus spécifiques et des tâches à plus haute valeur ajoutée, que de répondre aux mêmes questions mille fois.

## RESSOURCES ET ACTIONS NÉCESSAIRES

- Dans la construction de ce chatbot, il est indispensable d'utiliser les résultats des précédentes recommandations opérationnelles pour le rendre le plus précis et intuitif possible
- Recruter un consultant marketing digital et automation pour la construction chatbot

### Recommandation opérationnelle 1.5 : Identifiez les points de frictions et choisissez les projets prioritaires à mener

Après avoir identifié les points de contacts et établi le parcours type de vos clients, vous devez identifier les points de frictions qui existent entre votre marque et la prise de décision de la part de vos clients. Ceux-ci peuvent être nombreux et très variés.

En voici quelques exemples :

- Vous n'êtes pas facilement trouvable dans l'environnement digital
- Le client ne trouve pas les réponses à ses problèmes chez vous (votre site, votre chatbot, vos réseaux sociaux etc.)
- Vous ne véhiculez pas de crédibilité (pas de positionnement clair, les pages services sont peu informatives, pas de possibilité de vous contacter en direct)
- Vous ne créez pas une expérience utilisateur optimale dans l'environnement digital

Ces deux premiers points vont permettre de développer une vision et une stratégie. Ils sont indispensables pour avancer dans un projet de digitalisation.

*« Cela veut dire que pour une entreprise, ne pas mettre le client au cœur du dispositif créateur de valeur, c'est au pire du suicide et au mieux se couper un bras. »*

*- Jean-Philippe Timsit*

Après avoir cartographié les besoins clients et identifié les points de frictions, il est désormais indispensable de prioriser les projets à mettre en place progressivement. Vous n'avez pas besoin de vous lancer sur tous les chantiers.

Choisissez les projets qui sont les plus urgents à mettre en

place pour améliorer l'expérience client mais aussi ceux qui apporteront plus de confort aux équipes. Ce choix va motiver et impliquer vos collaborateurs puisqu'ils vont comprendre l'intérêt et le sens de leur travail.

## RESSOURCES ET ACTIONS NÉCESSAIRES

- Formation du top management et des collaborateurs au digital
- Formation à l'écoute
- Mise en place d'une procédure de remontée de l'information terrain
- Mise en place d'une procédure d'enregistrement de l'information terrain
- Etude sur le terrain : sondages et entretiens individuelles auprès des clients

### Recommandation opérationnelle 1.6 : Utilisez les méthodes agiles pour la gestion de vos projets

Pour mener à bien les projets précédemment sélectionnés, mais aussi pour s'assurer de répondre aux besoins des clients, le cabinet devra utiliser les méthodes « agile » dans leur gestion. Elles impliquent les actions suivantes.

## INTÉGREZ VOS CLIENTS DANS VOS PROJETS DANS UNE VISION COLLABORATIVE

Les entrepreneurs aiment avoir à leur côté des partenaires concernés. Le chef d'entreprise veut retrouver dans son business la même facilité de travail que dans son quotidien ordinaire. Il veut pouvoir communiquer en instantané, pouvoir avoir des réponses rapides et être conseillé dans l'immédiat lors de son besoin.

Il veut éviter la perte de temps, et les aller-retours inutiles. Il veut avoir des tableaux de bord accessibles sur n'importe quel support, capables de lui donner des indications sur sa trésorerie mais aussi les perspectives de développement futures. Les outils numériques permettent en ce moment cette flexibilité pour l'expert.

Au-delà des outils, intégrer les clients dans les processus de digitalisation du cabinet, et faire valoir son feedback est une façon de lui montrer que les cabinets se soucient de leurs besoins.



*« Le chef d'entreprise veut retrouver dans son business la même facilité de travail que dans son quotidien ordinaire. Il veut pouvoir communiquer en instantané, pouvoir avoir des réponses rapides et être conseillé dans l'immédiat lors de son besoin. »*

## La communication décloisonnée

La communication entre les équipes, mais aussi entre le cabinet et ses clients est devenue de plus en plus une nécessité. Les modes d'expressions sont devenus de plus en plus familiers et instantanés. Dans l'environnement contemporain, ce ne sont pas les technologies qui manquent.

Pour chaque entreprise, il existe au moins 3 solutions collaboratives à mettre en place sur le marché qui lui convient. WhatsApp en entreprise, Slack, Zoom, Teams, Meet, Trello, Asana, autant d'outils collaboratifs, avec des versions gratuites, sont à la disposition des cabinets.

Avant de mettre en place ces outils, le cabinet doit avoir défini une stratégie qui va être la ligne directrice du changement.

### PLANIFIEZ

Après avoir choisi les projets les plus urgents, planifiez. Constituez une feuille de route qui montre là où vous êtes aujourd'hui, et les étapes pour atteindre votre objectif. Cette étape permet au cabinet de calibrer sa capacité de s'engager.

Également, il faut expliciter les enjeux du projet. Pourquoi le mettez-vous en place ? Quel gain pour le cabinet (optimisation des processus, des coûts, de temps de traitement des demandes) et pour le client ?



Vous devez aussi définir les besoins en termes de collaborateurs. Dans ce but vous allez auditer les compétences existantes au sein de votre cabinet. Si vous disposez d'une cellule digitale, c'est parfait, sinon, il faudra évaluer vos options :

« Pour chaque entreprise, il existe au moins 3 solutions collaboratives à mettre en place sur le marché qui lui convient. »

- Monter en compétence grâce aux formations
- Embaucher de talents spécialisés dans le digital
- Prendre des prestataires externes pour vous aider dans la digitalisation

La prise en considération des besoins de collaborateurs et de leur formation aux enjeux de la digitalisation va vous permettre de diminuer les résistances aux changements futurs.

Ensuite, vous allez créer des cellules digitales par projets avec un responsable. Ceux-ci vont avoir en charge l'avancée du projet et son déploiement auprès d'un groupe test.

Dans cette étape, il peut être intéressant de former des groupes avec des compétences et des profils nouveaux. Le mélange entre les profils digitaux et ceux moins acculturés au sujet va permettre également une meilleure compréhension du sujet, et l'implication de tous les collaborateurs dans la digitalisation du cabinet.

## TESTEZ ET APPRENEZ

Cette étape est fondamentale dans une démarche de transformation digitale. Prenez un échantillon représentatif des clients les plus enclins à des innovations et mettez à l'épreuve votre solution !

Prenez le feedback de votre échantillon test à travers des sondages, interviews individuelles et améliorez votre solution. Si une solution ou une fonction ne convient pas, c'est le bon moment de l'apprendre pour pouvoir la changer ou l'améliorer.

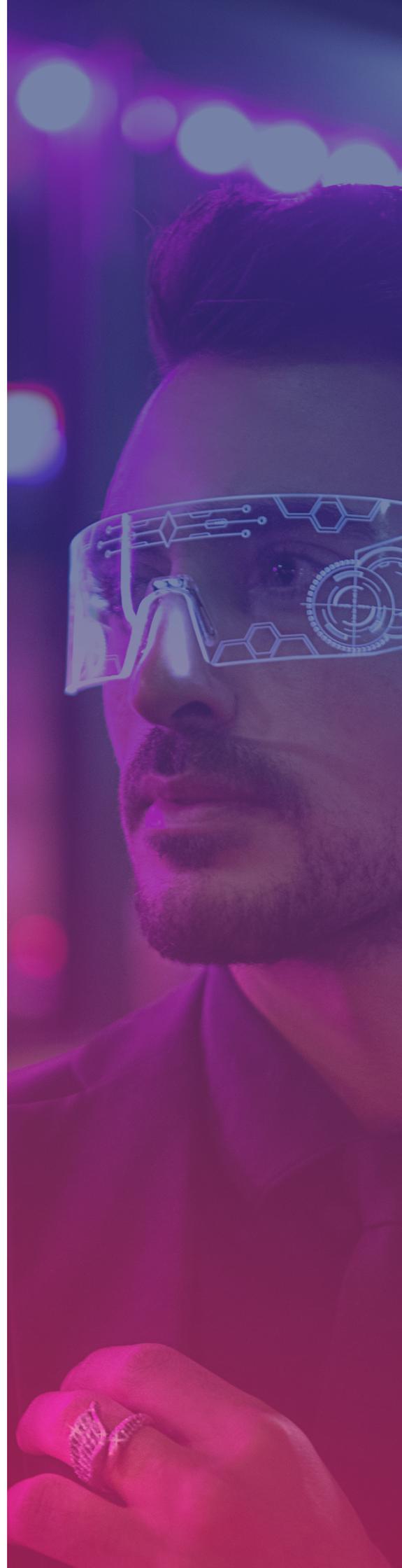
## DÉPLOYEZ VOTRE SOLUTION

Dans cette phase, vous allez déployer votre solution à l'ensemble de vos clients. Vous devez également mener une communication interne et externe extrêmement claire et précise.

## APPRENEZ DE VOS ERREURS

Dans cette dernière étape, vous devez donner la parole à vos clients et vos collaborateurs. Organisez des réunions d'équipe et de questionnaires de satisfaction pour avoir les retours sur expérience du projet.

Tentez de connaître les erreurs qu'ont été faites, les enseignements tirés et les améliorations possibles pour les prochains projets.



*« Les experts-comptables ont une très bonne connaissance de la situation des entrepreneurs. Ils disposent de manière naturelle d'informations sur les activités de ces derniers. Toutefois, ces informations, dans la majorité de cas, ne sont pas numérisées, stockées, classées, traitées et encore moins exploitées. »*

## Ressources et actions nécessaires

- Choisir des solutions technologiques collaboratives adaptées pour le cabinet (Slack, Trello, Meet, Teams etc.)
- Formation des équipes et du top management aux outils collaboratifs mis en place avec la création de tutoriels et mais aussi prise en main sur le terrain
- Formation du client aux outils mis en place par le cabinet par l'organisation d'un workshop dédié
- Anticiper les abus en fixant des règles de communication écrites en fonction des canaux utilisés
- Formation aux méthodes agiles, au management de projet et au digital
- Recruter un consultant pour deux journées de formation sur les outils collaboratifs et les méthodes agiles de management
- Communication interne orientée sur le changement
- Former à l'interne ou bien recruter un consultant pour mener la communication interne du cabinet
- Demander le consentement des clients pour avoir leur acceptation au bêta test
- Organiser des sondages et des interviews
- Organiser des réunions d'équipe pour fixer des objectifs et suivre de l'avancement du projet
- Récouter les feedbacks équipe et clients dans un document structuré
- Mettre en place des procédures correctives pour donner suite aux retours récoltés

## Recommandation stratégique 2 : Mettre en place un cabinet "Data driven"

Les experts-comptables ont une très bonne connaissance de la situation des entrepreneurs. Ils disposent de manière naturelle d'informations sur les activités de ces derniers. Toutefois, ces informations, dans la majorité de cas, ne sont pas numérisées, stockées, classées, traitées et encore moins exploitées.

### Recommandation opérationnelle 2.1 : Identifier les processus et les tâches du cabinet dématérialisables et automatisables

Cette étape va permettre aux cabinets de se poser les bonnes

questions sur leurs manières de fonctionner. Cela va également permettre de faire le point sur les activités à moindre valeur ajoutée. En les automatisant et en les dématérialisant, elles vont créer de la donnée que le cabinet pourra utiliser par la suite pour mieux servir ses clients.

Voici quelques exemples :

Tâche / Processus	Internalisé / externalisé	Fait manuellement	Fait automatiquement	Temps passé en mode manuel	Estimation de gain de temps
Récupération factures clients					
Tableau de bord client					
Classement des documents comptables					
Relances client					
Traitement des demandes entrantes					
Recherche nouveau collaborateur					

Tableau 4 : Répertoire des tâches automatisables et dématérialisables

Avoir une vision claire des processus et leurs imbrications permettra aux cabinets de faire des changements plus raisonnés, sans nuire aux processus qui fonctionnent bien dans l'entreprise.

En automatisant des tâches ingrates, les cabinets comptables sortiront gagnants sur plusieurs fronts. A ressources égales, ils pourront traiter un nombre plus élevé de clients, de manière plus qualitative, et avec une marge d'erreur quasi inexistante.

*“Le but de la transformation digitale n’est pas de détruire tout ce que vous avez construit au fil des années. Sa finalité est d’identifier des processus dysfonctionnels, qui vous font perdre de l’argent, et agir en conséquence, sans pour autant toucher à ce qui fonctionne parfaitement.”*

- Jean-Baptiste Desnoulet



## RESSOURCES NÉCESSAIRES

- Formation équipes et top management aux enjeux de la data
- Répertoire dans un document commun et partagé toutes les tâches et procédures automatisables du cabinet
- Définir les priorités des opérations à automatiser

## Recommandation opérationnelle 2.2 : Collecter la donnée et la centraliser

Si je pouvais décrire en une seule phrase l'attitude des experts-comptables face à la data, je dirais qu' *"ils sont assis sur une mine d'or"*.

Toutefois, la majorité n'est pas capable de comprendre toute la puissance de ces informations et ils ne savent pas encore comment les exploiter.

Les questions que doivent se poser les experts-comptables pour collecter la donnée est *"Ai-je recours à un service Cloud ou Serveur local pour héberger mes données ?"*.

Chaque solution à ses avantages et ses désavantages, c'est au cabinet de faire le choix le plus raisonné pour lui et ses clients. L'important est d'avoir toutes les données du cabinet regroupées dans une seule et unique base de données.

Celle-ci va permettre au cabinet, et potentiellement aux clients, d'avoir accès aux informations synchronisée et mises à jour en temps réel, de manière quasi instantanée et à partir de n'importe quel terminal.

## RESSOURCES NÉCESSAIRES

- Choisir et mettre en place une plateforme collaborative où le client peut saisir ses données
- Formation à la RGPD
- Sélectionner le prestataire d'hébergement des données qui convient le plus au besoin
- Cartographier dans un document les risques liés au traitement des informations sensibles et création de procédures qui limitent ces risques

« *Les experts-comptables sont assis sur une mine d'or* »

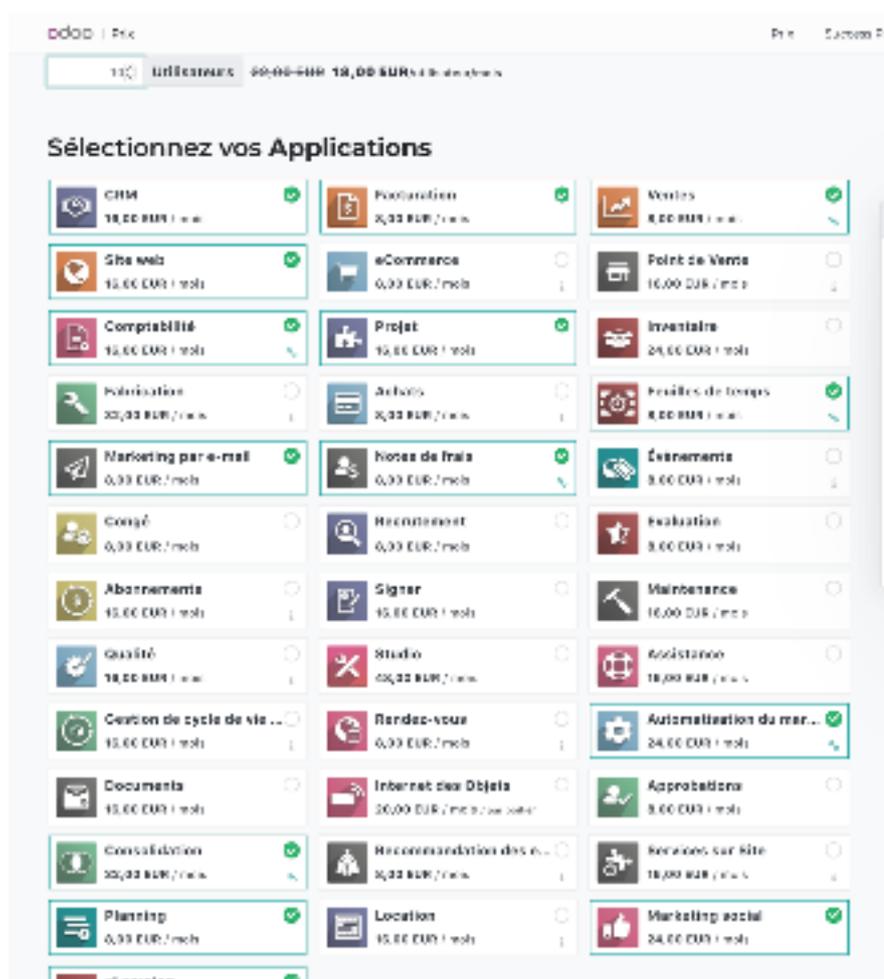
## Recommandation opérationnelle 2.3 : Casser les silos entre les services pour favoriser la fluidité de la donnée

Pour garantir l'efficacité d'un service et sa qualité dans les délais plus brefs, le cabinet de demain devra travailler de manière transversale. Si le cabinet n'en est pas déjà équipé, il peut être intéressant de mettre en place un ERP. Pour rappel, même si les logiciels ERP existent depuis les années 90, actuellement seulement 15 % des cabinets disposent de ce service.

Ce choix est souvent lié à la taille du cabinet. Les cabinets de taille plus modeste voient cet investissement comme étant trop important pour leur taille. **Toutefois, de cette manière ils continuent à travailler « à l'ancienne » en perdant énormément de temps sur des tâches à basse valeur ajoutée, tels l'établissement des factures, la saisie des pièces comptables, etc.**

« Même si les logiciels ERP existent depuis les années 90, actuellement seulement 15 % des cabinets disposent de ce service. »

»



En effet, cela constitue un cercle vicieux, moins de productivité donc moins de clients, moins de croissance et par conséquent, moins de bénéfices à investir dans de nouveaux systèmes. Un cabinet, quelle que soit sa taille, doit investir dès son premier jour dans un ERP. En faisant cela, sur le long terme, son in-

vestissement sera rentabilisé et la société se placera dans un cercle vertueux, dès le départ.

Ce logiciel est nécessaire pour les cabinets puisque celui-ci permet d'augmenter la performance en optimisant les coûts et les ressources disponibles. Un ERP est subdivisé en plusieurs modules qui répondent chacun à un besoin spécifique du cabinet, par exemple : la gestion de la production avec la planification, la gestion comptable, la gestion des ventes, la gestion des RH, la gestion de la facturation, la gestion de la relation client (CRM), la gestion de la formation (pour une culture d'apprentissage), la gestion marketing etc.

Ces modules vont permettre d'alimenter et d'enrichir votre base de données puisque chaque interaction avec vos clients et prospects sera inscrite dans votre système informatique. De même, il va permettre aux cabinets d'automatiser bon nombre de tâches chronophages du cabinet.

#### RESSOURCES NÉCESSAIRES :

- Choix d'un service ERP type Cegid ou Odoo
- Formation à l'outil
- Mise en place de l'outil
- Nommer un responsable SI en interne s'il s'agit d'un petit cabinet, ou recrutement d'un consultant SI si le cabinet dépasse une certaine taille.

### Recommandation opérationnelle 2.4 : Augmenter la vitesse de traitement de la donnée et sa qualification

Pour pouvoir traiter la donnée encore faut-il que celle-ci soit véridique et précise. Cette opération passe par un inventaire des données existantes du cabinet, la standardisation de leur format et la vérification de leur qualité. L'avantage est aujourd'hui qu'il existe de plus en plus de spécialistes "big data" mais aussi des solutions efficaces de traitement, avec des capacités élevées pour un coût accessible, même pour les entreprises de plus petite taille.

#### RESSOURCES NÉCESSAIRES :

- Mettre en place le "self-service de l'expert-comptable". Organiser le processus de collecte des données avec ses clients de manière collaborative, en expliquant l'intérêt pour chaque partie à chaque étape. Le client pourra déposer ses pièces

*« Pour pouvoir traiter la donnée encore faut-il que celle-ci soit véridique et précise. »*

comptables sur le système d'information du cabinet, consulter en temps réel les données qui l'intéressent et télécharger les documents dont il a besoin immédiatement.

- Avoir une communication client efficace, relative aux enjeux et au bénéficiaires. Celle-ci doit rassurer également le client quant au respect des lois, et notamment de la RGPD. En termes d'avantages, cela va dégager un temps précieux pour l'expert-comptable qui pourra enfin se concentrer sur des missions à plus haute valeur ajoutée. Elle va, en même temps, réduire le risque de l'erreur humaine.
- Avoir une communication interne efficace qui donne des perspectives de tâches nouvelles aux collaborateurs, en insistant sur la valeur ajoutée de celles-ci.
- Avoir recours à l'automatisation des traitements de données, au maximum
  - Automatisation des factures de vente et d'achat
  - Automatiser le traitement de la paye
  - Automatiser le traitement comptable des relevés bancaires
  - Automatiser le traitement de la saisie, etc.
- Mettre en place un paramétrage efficace avec des processus standardisés pour gagner du temps
- Nommer un responsable SI/data en interne s'il s'agit d'un petit cabinet, ou recrutement d'un consultant SI si le cabinet dépasse une certaine taille.
- Adopter un outil technologique (logiciel) permettant de diminuer le temps de traitement de la donnée, par une dématérialisation des pièces et justificatifs.

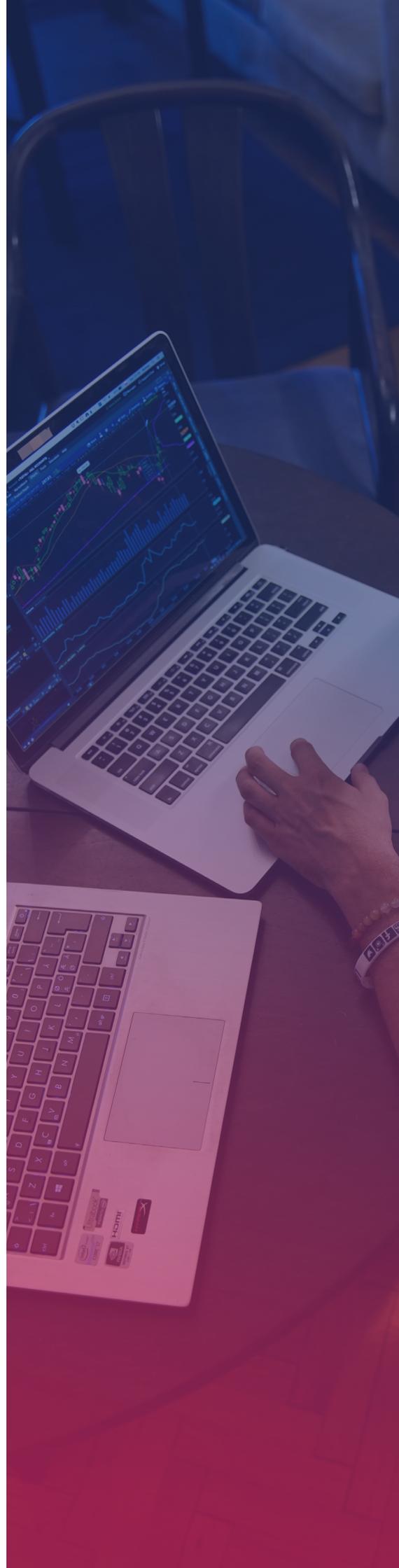
Outils de production	Outils de production très ouverts qui s'appuient sur des outils de dématérialisation	Outil de dématérialisation
<i>Quadra / Agiris / ACD</i>	<i>IBIZA / Inqom / My Unisoft</i>	<i>Receipt Bank / Yooz / Ipaidthat / MEG / Tiime / Evoliz / Quickbooks / Jenji</i>

### Les outils pour la dématérialisation

## Recommandation opérationnelle 2.5 : Valoriser la donnée

Cette partie est celle qui va apporter ses fruits à l'expert-comptable. Toutefois, pour pouvoir la mettre en œuvre, le cabinet devra se munir de talents spécialisés dans la data.

Voici les principales façons de valoriser la data par les experts-comptables, mais sachez que les options ne sont limitées que par notre imagination :



*« Grâce à l'historique de la donnée, son volume et son actualisation en temps réel, l'expert-comptable peut avoir une image d'ensemble sur les besoins futurs du client. »*

## CONSEIL BASÉ SUR LA DATA

Aujourd'hui, la data peut-être un véritable vecteur de création de valeur pour l'expert-comptable. Il existe des outils qui proposent de mettre en scène des informations stratégiques en rendant la lecture à votre client plus simple. Ces outils de "data visualisation", ou visualisation de donnée, peuvent aider l'expert-comptable à analyser une situation complexe, présenter un bilan, le rendant plus attrayant et compréhensible pour le client ou créer des tableaux d'aide au pilotage de l'activité pour ses clients.



## ANTICIPATION DES BESOINS CLIENTS

Grâce à l'historique de la donnée, son volume et son actualisation en temps réel, l'expert-comptable peut avoir une image d'ensemble sur les besoins futurs du client. Par exemple, l'expert-comptable, grâce à l'exploitation des données de son client, peut anticiper un besoin financier futur et analyser les solutions possibles, sans être dans l'urgence, à lui conseiller.

Le même schéma peut également être appliqué à l'analyse d'opportunités d'investissement ou de croissance externe. Les possibilités sont infinies pour chaque structure et c'est le rôle de l'expert-comptable d'avoir avec une longueur d'avance sur les événements qui peuvent avoir un impact sur l'activité des entreprises.

Grâce à son expérience, mais aussi à la masse des informations traités, les experts-comptables peuvent mettre en place des tableaux de bord et des analyses prédictives pour les entrepreneurs. Ils peuvent les avertir des potentiels dangers ou bien les alerter des opportunités existantes sur le marché. **Le but du jeu est de guider son client pour lui faire gagner de l'argent, ou tout cas éviter de lui en faire perdre.**

## MISE EN PLACE DES NOUVEAUX SERVICES BASÉES SUR L'IA

L'intelligence artificielle a encore aujourd'hui des contours flous, entre les rêveries des technophiles et l'exagération du marketing.

C'est une technologie en plein "boom" qui s'implante petit à petit dans tous les domaines d'activité. L'expertise comptable n'est pas une exception, et n'aurait d'ailleurs pas de raison de l'être. L'IA constitue en effet une véritable opportunité à saisir pour ce métier, dans la mesure où elle rend le travail plus passionnant et plus rémunérateur. **Elle va contribuer à diversifier les métiers du cabinet.** A côté des experts comptables, il y aura une forte demande en data scientists, ingénieurs, data analysts. Comme le prédit Sanaa Moussaid, l'expert-comptable de demain va être un « expert-augmenté ». L'IA va prolonger les compétences et les capacités intellectuelles de l'expert-comptable en sollicitant de plus en plus son intelligence.

Demain, l'IA va faciliter et augmenter le travail de l'expert-comptable. Elle va :

- **Déclencher de manière autonome des actions.** Prenons l'exemple du Covid-19. Beaucoup d'informations ont été diffusées, notamment par l'Etat, les régions, ou les municipalités. Elles n'étaient pas toutes à destination des mêmes entreprises (taille, secteur, statut). Le peu de cabinets ayant communiqué sur les nouvelles directives l'ont fait manuellement et sans distinction parmi les destinataires. Une IA performante pourrait collecter la donnée à sa source, la traiter, la catégoriser selon les caractéristiques de chacun des clients, générer et envoyer des messages personnalisés, avec uniquement les actualités pertinentes.
- **Traiter de manière autonome et harmoniser des données non structurées.** Il existe une grande variété de types de justificatifs comptables (notes de frais, tickets de caisse, factures, etc) et tous doivent être correctement reconnus automatiquement et renseignés dans le système informatique du cabinet.
- Détecter des anomalies ou des possibilités d'anomalies dans les bulletins de paie, TVA, etc.
- Calculer en toute autonomie la TVA à déduire
- Suivre les frais de gestion
- Repérer des montants incorrects ou des tentatives de fraudes
- Créer de manière automatique de documents comptables

*« L'IA constitue en effet une véritable opportunité à saisir pour ce métier, dans la mesure où elle rend le travail plus passionnant et plus rémunérateur. »*



*« L'IA ne sera pas toujours capable de répondre efficacement à la complexité des commandes des clients, elle ne saura ni les écouter véritablement, ni les accompagner dans la variété des situations. »*

(bilan, compte de résultats)

- Gérer des bulletins de paye optimisés

- Suggérer les moments les plus propices pour faire des investissements, des emprunts ou renégocier un contrat dans les termes les plus avantageux pour les clients.

Toutefois, il ne faut jamais oublier que la technologie n'est qu'un outil. L'IA ne sera pas toujours capable de répondre efficacement à la complexité des commandes des clients, elle ne saura ni les écouter véritablement, ni les accompagner dans la variété des situations. Dans ce contexte, le rôle de l'expert-comptable en tant que conseiller numéro 1 de l'entrepreneur devient plus que légitime.

*Ce que vous fournissez en tant que expert-comptable n'est pas le calcul des notes de frais ou une déclaration d'impôts. C'est la confiance en un professionnel qui fera ce qu'il faut pour que ses clients n'aient jamais de problème.*

*- Jean-Philippe Timsit*

A hand is shown holding a glowing plasma ball. The ball is filled with intricate, swirling patterns of light in shades of purple, blue, and pink. The word "Conclusion" is written in a large, white, serif font across the center of the image, overlaid on the plasma ball. The background is a dark, deep red color.

# Conclusion

## 5- Conclusion

Comme on a pu le remarquer tout au long de cette étude, de nouvelles règles de jeux s'instaurent chez le professionnel du chiffre. Une abondance de l'offre, mais aussi un client de plus en plus exigeant, rend le cabinet assujéti aux mêmes lois de concurrence, propres à toutes les autres entreprises.

Face aux nombreuses difficultés rencontrées (baisse du panier moyen, automatisation, dématérialisation, difficulté à attirer des nouveaux talents, turnover élevé, nouveaux acteurs de substitution), aujourd'hui, le cabinet doit repenser son mode de fonctionnement, créer de nouveaux services et se gérer différemment. Le digital est dans ce cas sa bouée de sauvetage.

Pour répondre à la problématique de départ «En quoi la transformation digitale peut-elle créer des opportunités pour les métiers de l'expertise-comptable ? » nous avons vu que celle-ci est créatrice de nombreuses possibilités pour les cabinets-comptables. Toutefois, pour pouvoir en profiter, ceux-ci, doivent miser sur deux axes stratégiques principaux. La première est l'expérience vécue par le client et son enchantement depuis le premier contact, jusqu'aux efforts de fidélisation. La deuxième concerne une architecture du cabinet basée sur l'exploitation de la data, comme principal moteur de croissance.

L'expert-comptable de demain devra manier la **EEDDCC** pour valoriser sa fonction.

- E comme **expérience client** vécue
- E comme **empathie** envers son client et ses besoins
- D comme **dématérialisation** des processus pour une efficacité augmentée
- D comme **data** au cœur de la performance de l'entreprise
- C comme **conseil** comme principale offre du cabinet
- C comme **connecté** et collaboratif. Cela implique qu'il devra faciliter la communication et la collaboration de ses équipes mais aussi celle des collaborateurs avec les clients.

L'expert-comptable de demain sera donc plus expert que comptable. Il sera capable de traiter des demandes entrantes, dans l'instant qui suit la demande, et tout cela grâce aux automatismes désormais possibles dans le cabinet.

Grace aux outils performants mais aussi à une démarche centrée sur son client et l'exploitation de la data, l'expert-comptable dispose d'outils autoapprenants qui l'augmentent. Les systèmes reconnaissent depuis son environnement digital (email, outils collaboratifs) les documents comptables transmis par les clients. Ils les classifient dans les bons dossiers client et dans les champs prédestinés. De cette manière, toute la data

des clients est centralisée et à portée d'un clic. Le temps de la saisie et la classification manuelle semble tellement lointain. Quant aux erreurs, celles-ci sont quasi nulles. De plus, la satisfaction client et collaborateur sont plus hautes qu'auparavant.

Jamais le client n'a été aussi vite servi, et, en même temps, jamais le collaborateur n'a créé autant de valeur ajoutée. Le travail devient plus intéressant et valorisant. L'expert-comptable de demain utilise et valorise l'humain pour ce qu'il sait faire de mieux.

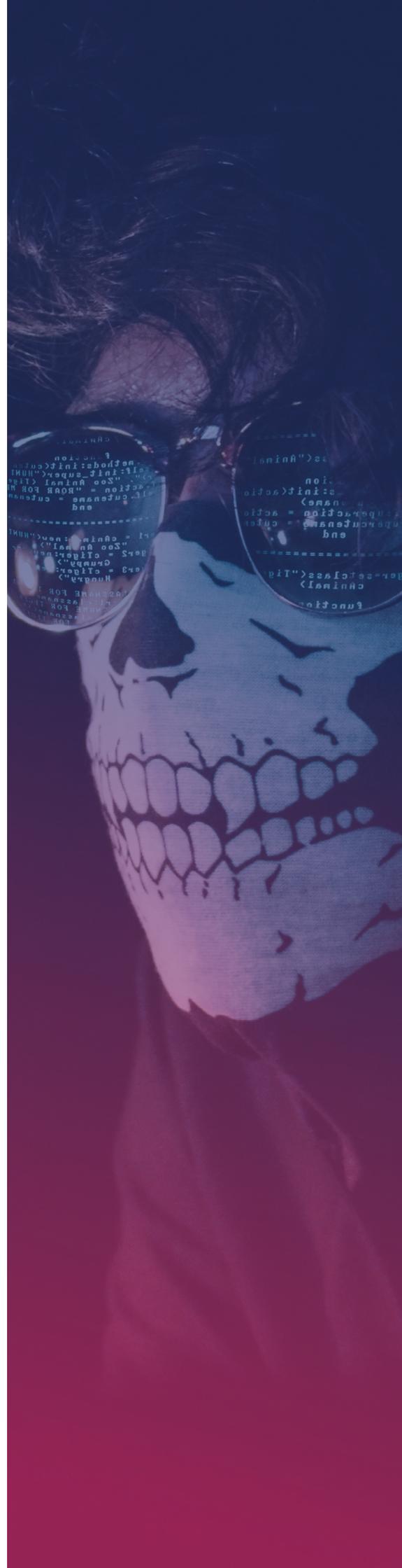
Désormais, l'expert-comptable est au plus proche de son client. Grâce aux vidéo-conférences (ou peut-être même aux conférences augmentées), aux appels téléphoniques, mais aussi aux rendez-vous présentsiels, l'expert-comptable peut se consacrer à l'écoute active, au partage de l'expertise et au conseil.

Grâce aux tableaux de bord client, combinés à l'analyse prédictive, il saura en un coup d'œil les clients auxquels il faudra porter une attention particulière. L'analyse croisée des données détectent ainsi les signaux faibles, les erreurs et les incohérences qu'il faut corriger prochainement.

Toutefois, **dans toute cette vision idyllique, il y a quelque chose qui dérange et qui l'inquiète. Il se sent encore faible et vulnérable vis-à-vis de la cybersécurité.**

Maintenant que toute son activité est dématérialisée, ses données et ses clients sont exposés à de nombreux dangers. Le piratage, l'exposition des données sensibles sur le web, le déploiement des virus dans les systèmes d'information, peuvent désormais paralyser complètement l'activité du cabinet et celle de ses clients. **Comment se protéger alors ? Quelles solutions adopter ? Combien est-il prêt à payer pour sa sécurité et celle de ses clients, et passer des nuits tranquilles ?** Ces questions représentent de véritables enjeux futurs pour les cabinets.

Toutefois, cette réflexion pourrait partir du constat que le maillon faible dans la cybersécurité se trouve entre la chaise et le clavier. Une remise en question du statuquo, mais aussi beaucoup d'humilité sont toujours un bon départ pour toute réflexion constructive.





# Envie d'échanger ?

**Nous sommes disponibles :**

Email : [bonjour@hexagone-strategie.com](mailto:bonjour@hexagone-strategie.com)

Téléphone : 04 28 29 92 05

Site : <https://www.hexagone-strategie.com/>

**Contactez-nous**