

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

**2<sup>e</sup> volet**



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

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

**2<sup>e</sup> volet**



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

Ce document restitue les réflexions de deux ateliers de travail et d'entretiens individuels (juin et octobre 2022) portant sur la question de l'impact de la transition numérique sur l'attractivité de la profession d'expert-comptable, sur les nouveaux profils de recrutement, sur la relation client, sur le contenu et le rythme de l'activité.

# Sommaire

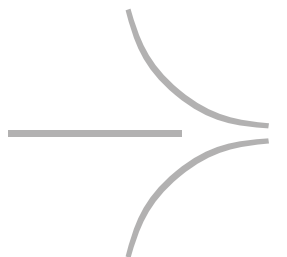
<b>A. Éléments de cadrage</b>	<b>08</b>
Synthèse	10
Rappel des principaux enseignements du 1 <sup>er</sup> volet	12
<b>B. Introduction sur la révolution numérique</b>	<b>14</b>
Baisse de l'offre, montée de la demande : l'effet stagflation de longue durée	16
Investir dans le numérique, attirer et retenir les meilleurs talents	18
<b>C. Restitution des deux ateliers de travail</b>	<b>20</b>
Dans un métier en tension, savoir attirer sans surenchère salariale	21
Repenser l'accès au management pour valoriser les profils plus techniques	22
Sortir par le haut de la crise de recrutement	23
Jouer du digital comme levier pour l'attractivité	25
Se préparer aux mutations du métier qu'entraîne le digital	26
Se préparer à sortir des routines de travail	28
Articuler productivité et conseil	29
Le digital pour renforcer l'échange humain	31
Avec le digital, retrouver la bonne distance vis-à-vis du client	32
Éviter le danger d'une « digitalisation de la complexité »	34
Dépasser les contraintes de la régulation	36
Réorganiser le travail autour de la facture électronique	37

A.

## Éléments de cadrage



Synthèse  
et rappel des principaux  
enseignements du 1<sup>er</sup> volet



# Synthèse

Dans un métier en tension, savoir attirer sans surenchère salariale: les problèmes de recrutement sont tels qu'on assiste à une envolée des rémunérations, qu'il est urgent de stopper pour développer d'autres stratégies de fidélisation.

Repenser l'accès au management pour valoriser les profils plus techniques: la montée dans la hiérarchie managériale ne peut être la seule progression de carrière, car certains employés n'ont ni les capacités ni le goût du management. À leurs yeux, la mobilité sociale ne passe pas uniquement par ce canal. Il doit être possible de valoriser les carrières de bons techniciens, sans quoi le management du cabinet risque de dysfonctionner.

Sortir par le haut de la crise de recrutement: les meilleurs profils ne doivent pas être rebutés par la baisse du niveau des nouveaux entrants dans les cabinets. Il est nécessaire de s'adapter aux nouvelles générations, et d'adapter les missions aux différents profils de collaborateurs.

Jouer du digital comme levier pour l'attractivité: il peut être synonyme de qualité de vie, comme avec le télétravail, mais aussi de réactivité pour les clients. Cette révolution ne fait que commencer, notamment avec l'arrivée de la facture électronique.

Se préparer aux mutations du métier qu'entraîne le digital: la montée en compétences est inéluctable, avec une meilleure maîtrise des outils informatiques, qui peut faire craindre la perte des fondamentaux du métier, délégués à la machine. Parallèlement, la comptabilité va gagner en puissance et en réactivité en étant à flux tendu, pour plus de transparence et de valeur ajoutée.

Se préparer à sortir des routines de travail: les affaires courantes vont laisser place à la gestion d'événements exceptionnels pour le client. Le conseil devient alors central, ainsi que l'analyse des données. Les investissements en termes de formation seront importants pour former des profils orientés clients.

Articuler productivité et conseil: la productivité doit laisser place au conseil, et l'intelligence artificielle peut aider à la démarche de conseil, déterminer le contexte des opérations comptables, analyser la data.

Le digital pour renforcer l'échange humain: l'expert-comptable est souvent un vrai partenaire et conseiller de l'entreprise. Le digital ne doit pas appauvrir cette relation, il faut trouver un nouvel équilibre entre efficacité numérique et contact humain.

Avec le digital, retrouver la bonne distance vis-à-vis du client: le numérique doit permettre de rationaliser les échanges d'informations avec le client, sans perdre la relation humaine. La transition digitale concerne aussi les clients, qui doivent accepter de payer le vrai prix d'un service. Il y aura moins besoin d'experts-comptables que d'experts du métier du client, dans une logique de coaching.

Éviter le danger d'une « digitalisation de la complexité »: la complexification des opérations comptables pourrait ne pas cesser malgré la digitalisation, car la complexité est à la fois une des raisons d'être de la profession, et un outil de contrôle pour l'État.

Dépasser les contraintes de la régulation: le fait d'être un métier régulé, auxiliaire de l'État, bride l'innovation. La digitalisation pourrait libérer les pratiques et renouveler la relation au client.

Réorganiser le travail autour de la facture électronique: outre une meilleure fiabilité, la facture électronique va fluidifier les échanges et recentrer le travail du cabinet sur des missions exceptionnelles, faire basculer son modèle d'entreprise vers l'intégration de données et le conseil.

# Rappel des principaux enseignements du 1<sup>er</sup> volet

## → **Faire entrer le cabinet d'expertise comptable dans l'ère de la transparence, des nouvelles exigences et de l'hyperchoix**

Faire du digital un outil d'attractivité pour la profession, qui subit une baisse forte de son attractivité. Le digital peut devenir un outil de fidélisation et de quête de sens, apte à répondre aux codes sociaux des nouvelles générations. Les profils de recrutement peuvent s'élargir et s'ouvrir à des critères plus axés sur le savoir-être.

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

Dépasser les demi-mesures de la profession dans la transition digitale. Il faut viser une actualisation permanente des compétences, qui permette notamment de résorber le fossé entre les employés les plus anciens et les plus jeunes. Il est nécessaire de trouver, pour chaque génération, un accès au digital dans l'entreprise, les plus jeunes n'étant pas toujours les mieux armés pour un usage professionnel. Les craintes de perte de sens que suscite le digital doivent être anticipées: remplacement, perte de légitimité, perte de compétence.

## → **De nouveaux besoins doivent être identifiés chez les clients et des accompagnements proposés**

L'idée-force est que le digital doit permettre de se recentrer sur la valeur ajoutée et de renouveler l'intérêt du métier. Par ailleurs, la pratique du numérique ne doit pas nuire à la concentration et à la réflexion, la réactivité immédiate et l'interruption permanente ne doivent pas devenir la norme. Pour toutes ces raisons, il est important de se faire accompagner dans la transition digitale, ce qui confère une légitimité vis-à-vis des collaborateurs et la levée de certaines réticences.

## → **Faire du travail nomade un outil de teambuilding**

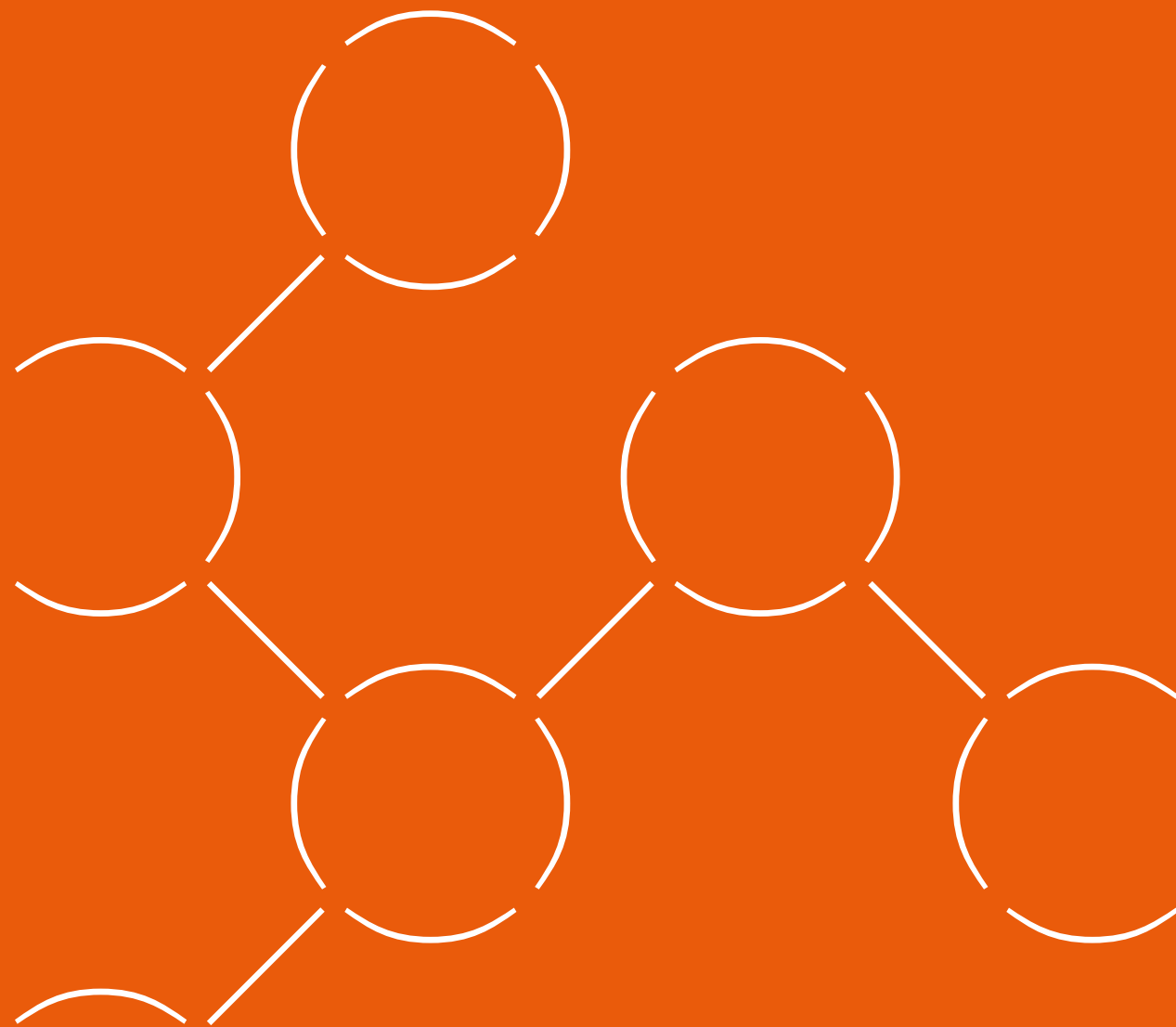
Il faut savoir gérer et anticiper la forte inégalité des salariés face au télétravail en termes d'autonomie, d'isolement, de prise d'initiative. La transition numérique permet de prendre de nouvelles habitudes de travail, elle est en ce sens une opportunité.

## → **Faire monter en gamme l'offre du cabinet comptable**

Le numérique doit permettre de dépasser des prestations considérées comme de simples commodités, de valoriser le bénéfice perçu par le client, d'aller du simple transactionnel à l'analyse et au conseil, de passer du dossier au projet, enfin de remettre l'humain au cœur du métier.

# Introduction sur la révolution numérique

Un pas de côté avec Nicolas Bouzou, économiste et journaliste.

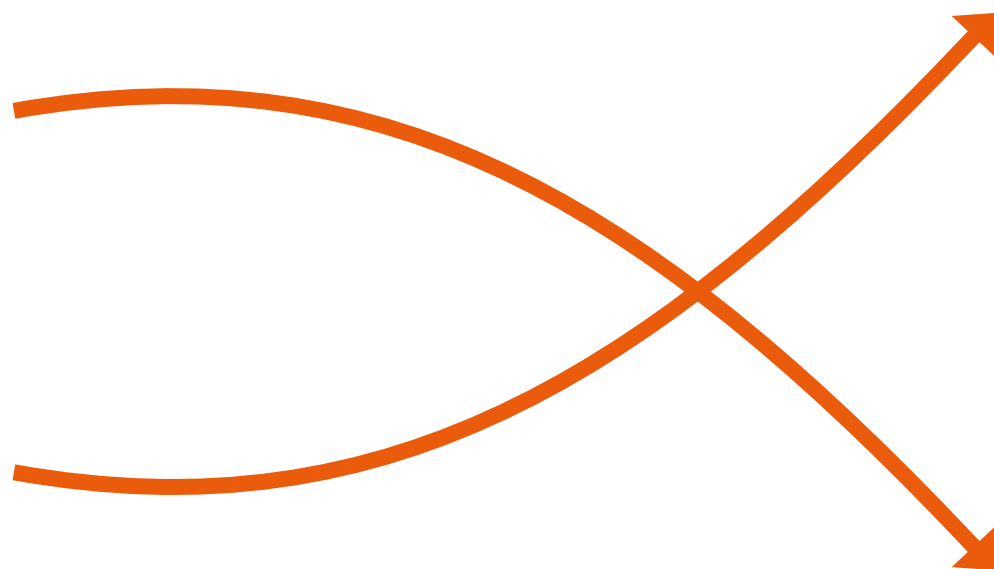


À chaque fois qu'advient une révolution industrielle, ce qui est le cas aujourd'hui avec le numérique, on constate, en miroir, une fragmentation politique. Il s'agit presque d'une loi historique. Notre révolution industrielle est celle du numérique, de l'intelligence artificielle, des robots, des biotechnologies. Une partie de la société se sent en phase avec ces bouleversements, parvient à en tirer les bénéfices. Une autre partie en a peur, et se sent laissée sur le côté. Une dernière partie de la société se dit qu'il faut en profiter pour tout changer, pour plus de justice sociale.

Quelles que soient ces réactions, il faut comprendre que les innovations nous forcent à accélérer, notamment dans le secteur de l'expertise comptable. Nous entrons actuellement dans une période qui est une période de stagflation: pour parler en termes de macroéconomie, la demande est supérieure à l'offre. L'excès de demande est lié au fait que pendant la pandémie, tous les pays ont appliqué à peu près le même type de politique: protéger les entreprises, protéger les populations. Ensuite ont été mis en place des plans de relance, avec un plan à 100 milliards d'euros en France, afin d'éviter qu'en sortie de crise, la demande soit déprimée, aussi bien du côté des entreprises que du côté des consommateurs. De plus, ces plans de relance devaient aider les entreprises à renouer avec l'investissement.



## Baisse de l'offre, montée de la demande: l'effet stagflation de longue durée



Le problème est que la crise sanitaire s'est installée, passant d'une phase aiguë à une phase chronique. L'offre continue à se restreindre, les chaînes de production sont ralenties, la main-d'œuvre toujours empêchée de travailler normalement. La guerre en Ukraine s'y est ajoutée, en générant de nouvelles restrictions d'offre sur les matières premières comme les métaux nécessaires au numérique, le blé ou les hydrocarbures. La demande a donc été artificiellement stimulée, tandis que l'offre a été artificiellement restreinte : c'est la stagflation. On se retrouve dès lors dans une économie de pénurie, que personne n'avait connue depuis des décennies. Des restrictions d'électricité ont été annoncées et anticipées l'hiver dernier, des aliments ont été rationnés ou manquants, l'inflation est revenue.

L'autre versant du problème est la pénurie de personnes actives. Au niveau mondial, la population vieillit, la population active diminue, notamment en Chine, car les pays émergents ne sont pas extérieurs à ce phénomène démographique. De plus, d'autres besoins émergent dans le domaine de la santé, dans le domaine des services à la personne, dans le domaine des services en général, dans le domaine de toutes les technologies de la troisième révolution industrielle. Si nous voulons par exemple construire une filière hydrogène, il nous faut des ingénieurs spécialisés, même chose pour cette nouvelle économie qu'est l'économie de l'espace. Les besoins en termes de capital humain sont très importants, sans qu'on dispose toujours ni de gens formés, ni de gens disponibles. Car la crise a aussi restreint la disponibilité humaine, ce que l'on constate avec ce phénomène de la « grande démission » aux États-Unis, qui a touché 40 millions de personnes. Toutes ont quitté leur emploi en 2021, parce qu'elles le jugeaient trop fatigant, parce qu'il ne leur plaisait plus, parce qu'il n'était pas assez payé. En France, le phénomène a été moindre, mais réel, avec des personnes qui ont profité des mécanismes de l'assurance chômage.

Malheureusement, cette situation est partie pour durer : la pandémie couve toujours, et la guerre s'installe. Néanmoins, les tensions sur le marché du travail en France sont un peu différentes de ce que l'on constate ailleurs. Dans les autres pays du monde, on est proche du plein emploi, tandis qu'en France, le taux de chômage reste conséquent, à peu près 7 % de la population active. Mais le marché du travail en France est absolument dual : pour les personnes qualifiées et compétentes, on peut parler de plein emploi. Les demandeurs d'emploi n'ont pas ce profil, ce sont surtout des personnes qui ne veulent pas travailler ou qui n'ont jamais appris à travailler. Ce sont les NEET (ni en emploi, ni en études, ni en formation), avec des situations qui n'évoluent pas. Dans certaines villes, on constate des générations successives de demandeurs d'emploi.

## Investir dans le numérique, attirer et retenir les meilleurs talents

Concrètement, ce contexte de pénurie de personnel signifie pour les entreprises qu'elles doivent s'aider elles-mêmes. D'autre part, elles doivent savoir retenir leurs collaborateurs, tout en attirant les meilleurs. Comment fait-on pour gérer la pénurie de personnel ? La théorie économique affirme que face à de fortes évolutions de coût des facteurs de production, par exemple si le coût du capital diminue fortement alors que le coût du travail augmente, les entreprises vont chercher à utiliser des machines plutôt que des personnes. Nous y sommes tout à fait : la substitution du capital au travail est bien visible, notamment chez les experts-comptables qui investissent beaucoup dans le numérique, du moins ceux qui sont les plus à l'aise avec cette mutation, qui leur permet d'économiser du temps de travail humain. La situation est similaire dans les cabinets d'avocats, où les contrats de travail les plus simples sont fabriqués par des algorithmes. Même les collectivités locales qui ont du mal à trouver des chauffeurs de cars scolaires réfléchissent à des véhicules sans chauffeur, comme cela commence à se répandre aux États-Unis. Le seul moyen de sortir de la stagflation, où les prix et les salaires augmentent, c'est donc d'investir pour réaliser des gains de productivité qui permettent de maîtriser les coûts, alors même que vous êtes dans une période de poussée inflationniste.

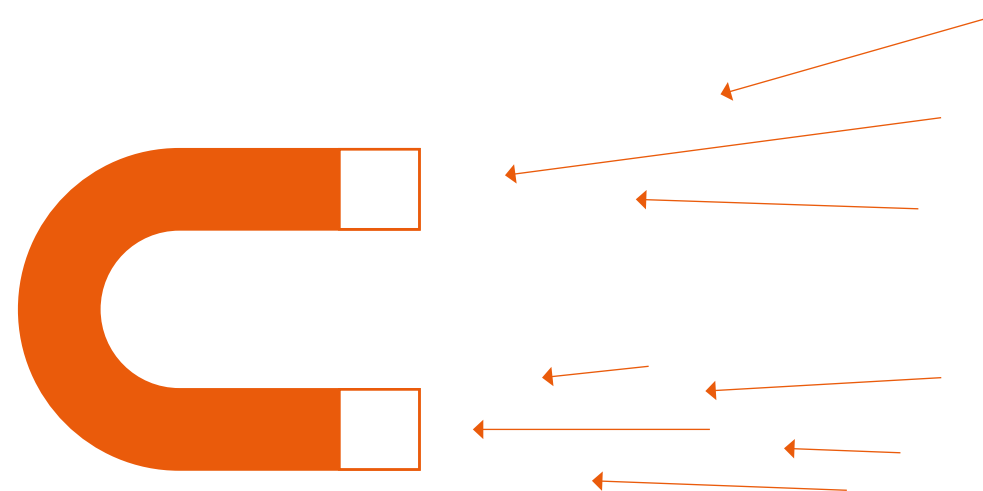
Deuxième aspect, comment retenir le capital humain dont on ne peut pas se passer ? Il faut être attractif, avoir une réflexion différente sur le management. Beaucoup d'entreprises surinvestissent la question du management, mais sans jamais répondre aux problèmes posés. Toutes les entreprises achètent par exemple un baby-foot, alors qu'aucun salarié n'en demande vraiment ! Il s'agit de réfléchir en profondeur aux aspirations des gens, en particulier aux aspirations des meilleurs, car souvent, les structures des entreprises sont pensées pour les moins bons des employés. Or le problème est de garder les bons, ceux qui sont demandés, ceux qui sont susceptibles de partir.

Il faut mener une réflexion sur l'entreprise, et non une réflexion globale sur la société et sur l'inclusion des personnes moins performantes, sujet absolument majeur du point de vue politique, mais qui n'est pas le sujet que nous traitons. La question est de savoir comment attirer et retenir les meilleurs, les plus débrouillards, les plus agiles, les plus énergiques, les plus travailleurs. La première chose est de leur offrir de l'autonomie : les gens les plus brillants n'aiment pas badger, n'aiment pas qu'on soit derrière eux, ils veulent des objectifs et la liberté de les atteindre à leur guise. La difficulté de l'entreprise est donc de concilier la verticalité, car elle est nécessaire dans toutes les organisations, avec la motivation et l'autonomie. L'autonomie porte sur les moyens, et non pas sur les fins, les gens doivent savoir ce qu'ils ont à faire. La dialectique doit accorder l'autonomie et l'autorité.

Cela ne peut se faire qu'en donnant du sens, et il y a une vraie crise de sens dans notre pays, à quoi s'ajoute une crise de reconnaissance, qui touche aussi bien les fonctionnaires, les chefs d'entreprise, les enseignants, les élus. Et même les experts-comptables, puisque dans le débat public, « avoir une vision comptable » est une insulte... Tous les salariés veulent comprendre pourquoi ils travaillent, et c'est tout à fait légitime. Tous les salariés veulent pouvoir concilier vie professionnelle et vie privée. Il est aussi légitime que l'on laisse aux collaborateurs une flexibilité qui leur permette de prendre du temps pour eux, notamment pour faire du sport en journée.

En conclusion, il faut aussi faire justice d'un argument trop souvent utilisé, selon lequel la technologie déshumaniserait les entreprises et la société. Il s'agit d'un raisonnement fallacieux, pour au moins deux raisons, l'une philosophique et l'autre économique. La raison philosophique est que la technologie est le prolongement de l'humain. Elle est profondément humaine. Pour preuve, seuls les humains investissent et progressent. Les animaux ne le font pas, ils ne produisent pas de technologie. La technologie est quelque chose qui est absolument naturel à l'homme, et la décroissance est donc absolument antinaturelle. Les écologistes qui la promeuvent défendent en réalité une antinature. Jamais aucune société n'a essayé de revenir en arrière, c'est un constat empirique.

La deuxième raison est économique : la technologie et le capital humain sont des facteurs de production complémentaires, et donc la vraie question n'est pas celle du remplacement, c'est celle du management, de la formation et de l'éducation. Que doit-on faire quand on investit beaucoup dans les technologies ? Quel type de salarié doit-on attirer à nous ? Quel type de formation doit-on proposer aux salariés, quel type d'éducation doit-on proposer à nos enfants ? La technologie est très bonne pour répondre à des problèmes très concrets et très précis, mais les humains restent meilleurs pour répondre à des problèmes généraux, qui arrivent de façon aléatoire. La vocation des humains est de connaître un métier, tout en restant généralistes.



# Restitution des deux ateliers de travail



## Dans un métier en tension, savoir attirer sans surenchère salariale

Dans la profession d'expert-comptable, on peut distinguer trois types de territoires: les grandes métropoles, les territoires intermédiaires de villes moyennes et des territoires diffus. Les problèmes de recrutement se rencontrent surtout dans les deux dernières catégories. Un vrai turn-over se produit aujourd'hui dans les équipes, qui se constate avec la plus grande intensité dans des zones de faible population, avec seulement une dizaine d'experts-comptables dans chaque ville. Certains collaborateurs peuvent changer d'employeur uniquement pour améliorer leur situation et n'hésitent pas à faire jouer la concurrence entre les cabinets, en faisant tourner leurs CV en permanence. Pour des cabinets en zone rurale ou diffuse, l'activité est celle d'un commerce de proximité, très concurrentiel. Et même les plus gros acteurs du secteur doivent avoir des positionnements différents selon qu'il exerce à Montluçon ou la Défense...

De ce fait, tout pousse à la progression de rémunération, sans lien direct avec les compétences. Cela aboutit à une déstructuration des équipes, surtout dans l'activité de commissariat aux comptes. Certains ont des progressions de salaires considérables, d'autres peuvent négocier une semaine de quatre jours, payée cinq. Il peut s'agir d'augmentation de l'ordre de 20 % à l'échelle d'un cabinet entier. La profession est donc obligée de se transformer, parce qu'il est impossible de surpayer les collaborateurs, dès lors qu'on ne peut répercuter le prix sur les clients.

Un des nombreux leviers possibles est une sélection plus stricte des clients. Actuellement, les cabinets ne savent pas mettre fin à la relation avec un client, car un expert-comptable n'est pas culturellement armé pour cela. Mais y parvenir peut améliorer le bien-être des collaborateurs, pour qui la relation avec certains clients est pesante. Il y a du chemin à parcourir, parce que l'on reste dans une culture du travail en conformité, une culture de la loyauté et de la fidélité.

L'hémorragie est telle que même les collaborateurs les moins satisfaisants peuvent partir et se valoriser à l'extérieur. Il est de plus en plus difficile de trouver les compétences nécessaires, d'autant que les partants donnent rarement la vraie raison de leur départ.

## Repenser l'accès au management pour valoriser les profils plus techniques

Une de ces raisons réside sans doute dans la faiblesse des organisations: des personnes ont été promues cadres, ou responsables intermédiaires de haut niveau, alors qu'ils n'avaient pas toujours les galons ou la préparation mentale pour cela. A alors été perdue la notion du « sous-officier » qui existe dans l'armée, mais qui n'existe plus dans les entreprises. L'organigramme est en râteau, avec, au-dessus, immédiatement des officiers. Mais le « sous-officier », autrement dit le niveau hiérarchique intermédiaire, n'existe plus. Dans l'entreprise, c'est un niveau hiérarchique qui a été éliminé et qui manque.

De ce fait, dans les cabinets, les managers ne sont pas aussi bons qu'on pourrait le souhaiter. Une mauvaise habitude a été de considérer que la position d'encadrement, l'ascension hiérarchique constituent une sorte de promotion automatique. Le cabinet peut donc se retrouver avec des gens méritants, mais qui ne savent pas ou n'aiment pas manager, ce qui est parfaitement leur droit, mais qui managent quand même. Dans certaines périodes de pénurie de main-d'œuvre, certains ont été promus managers ou plus graduellement, assistants-managers...

Cette pratique est contre-productive pour tout le monde: il y a 2 ou 3 ans, des études ont été publiées sur la façon dont les salariés perçoivent leur management, et les résultats étaient plus que catastrophiques. 80 % des gens répondaient que leur manager était un incapable. Même si les salariés peuvent rejeter leurs insuffisances sur les autres, en divisant ce pourcentage par deux on reste à 40, 50 %, ce qui est un énorme problème. Autant le management à la française présente des bons côtés, étant plus souple que dans les pays anglo-saxons, autant il n'a pas été capable de construire des possibilités de progression dans les entreprises en dehors de l'accès au management, de l'ascension hiérarchique. Il faudrait pourtant qu'un bon technicien puisse rester technicien et progresser en salaire, sans pour autant devenir manager. Ce serait un moyen de le garder dans l'entreprise, et de ne nommer managers que ceux qui en ont le goût et la capacité.

Il faut revoir cette promesse: l'expertise comptable est l'un des rares métiers, parmi les professions libérales, à assurer une promotion sociale. Si les notaires et les avocats sont des professions presque héréditaires, ce n'est pas le cas des experts-comptables. Mais ces perspectives de promotion sociale ne suffisent plus pour un jeune. Même si demain, la profession retrouve un équilibre parce qu'il y aura une crise importante, parce que les employés seront moins dans la surenchère, ce sera encore compliqué, car il reste un vrai décrochage culturel qu'il faut prendre en considération. La transformation se fera quoi qu'il arrive, mais la profession part avec un gros passif. En effet, les meilleurs éléments peuvent partir aussi parce qu'ils sont lassés de travailler avec de moins bons, qui ne répondent pas aux instructions, sur qui ils ont peu de prises, car on sait qu'on les remplacerait difficilement. Le risque est d'accélérer la démotivation des meilleurs...

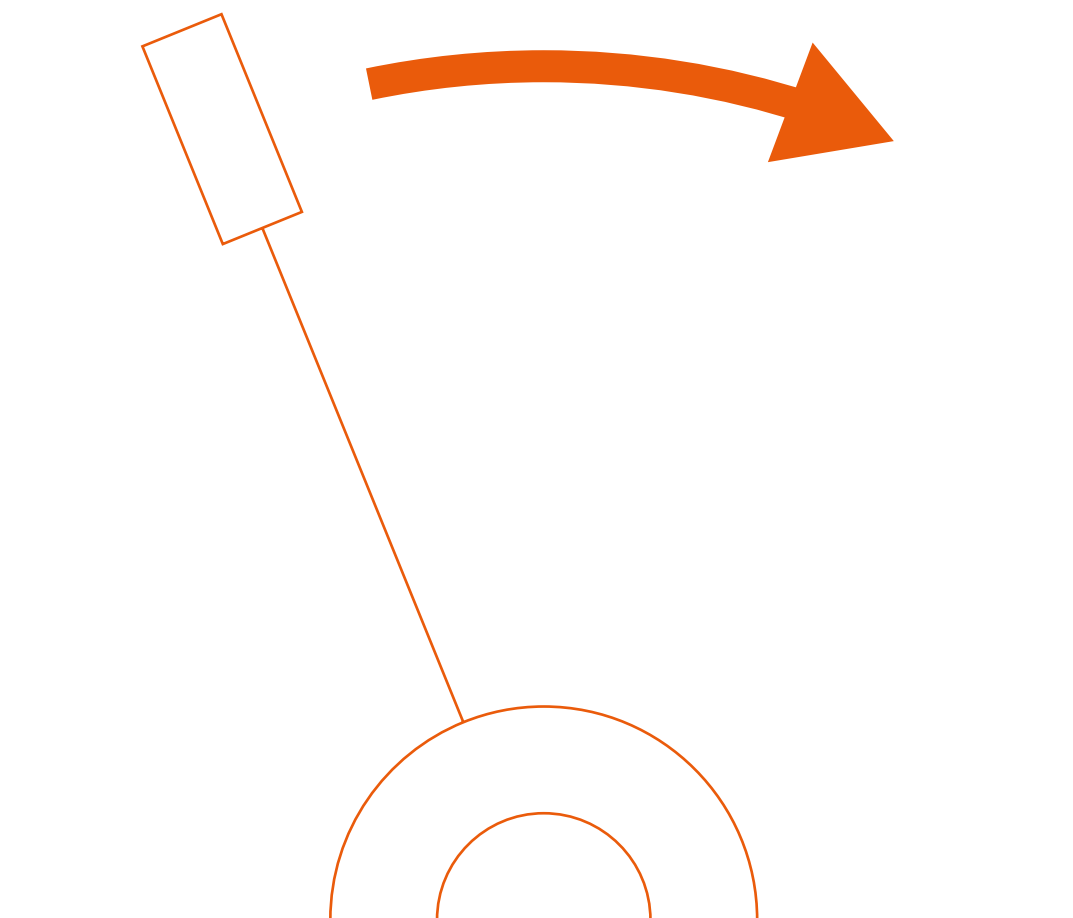
## Sortir par le haut de la crise de recrutement

Face à la pénurie de talents, le choix est d'augmenter le niveau d'exigence en recrutant de meilleurs collaborateurs pour ne pas faire fuir les autres, tout en tentant de garder les bons clients, pour que les plus difficiles à gérer ne fassent pas fuir les bons talents.

La situation actuelle est un cercle vicieux: des collaborateurs laissant à désirer découragent les meilleurs parce qu'à un moment donné, le management n'ose plus rien dire aux plus médiocres, de peur de les perdre. Les cabinets ne trouvent quasiment plus de collaborateurs à 20, 30 ans d'expérience, parce qu'ils sont satisfaits là où ils sont, et parce qu'ils sont très rentables. Quand ils partent à la retraite, on ne retrouve pas l'équivalent. En effet, les qualifications sont devenues de « faux diplômes », avec une forte baisse du niveau: le BTS d'il y a 30 ans et le BTS d'aujourd'hui n'ont plus rien à voir. Les gens deviennent experts-comptables stagiaires et arrêtent rapidement, parce qu'en réalité ils n'avaient pas envie d'exercer ce métier, qui était simplement l'emploi qu'ils ont trouvé le plus facilement. Il existe en outre un problème avec la capacité rédactionnelle des collaborateurs, une vraie dégradation du niveau d'expression et de rédaction.

Un autre levier possible serait d'échanger et d'impliquer les collaborateurs en leur partageant les problèmes. À cette occasion, on s'aperçoit que les gens veulent certes du sens dans leur travail, mais aussi plus de confort matériel. De ce fait, la plus grande contrainte aujourd'hui, c'est l'organisation et la production de l'organisation, pas un marché qui se restreint. Le chiffre d'affaires est là, mais il faut le personnel à la hauteur. Pour atteindre les plus jeunes, par exemple, il faut se mettre sur leur registre, celui de collaborateurs qui vivent sur les réseaux sociaux.

Il existe une opportunité de jouer sur plusieurs leviers, sur la quantité et le profil des ressources, et même sur le profil des clients, pour que les missions proposées soient adaptées à ce dont le collaborateur est capable, à ce qu'il a envie de faire, selon son positionnement: plutôt réglementaire, avec de la tenue de comptes, des déclarations, ou plutôt orienté vers le conseil, avec moins de clients, mais plus rémunérateur. Ce choix dépend grandement de la zone d'activité.



## Jouer du digital comme levier pour l'attractivité

Le digital apporte une certaine image positive dans la communication à l'égard du collaborateur. Mais il y a aussi un problème de maîtrise du digital : si le collaborateur n'en est pas acteur dans ses différents modes d'exercice, il peut y avoir des problèmes de productivité. La digitalisation peut être synonyme de qualité de vie au travail, ce qui est un élément essentiel pour les collaborateurs. Elle est un moyen de les attirer, et le sujet est de plus en plus présent dans les entretiens d'embauche, notamment avec des questions sur les logiciels utilisés dans le cabinet. De la même façon, le télétravail doit se développer pour maintenir l'attractivité du métier, même si la rencontre est toujours nécessaire pour l'échange et l'innovation. Vis-à-vis de l'extérieur, le digital devient incontournable, puisqu'aujourd'hui il y a une énorme exigence d'instantanéité. Les clients doivent avoir à disposition le maximum d'outils, c'est donc un moyen d'être attractif vis-à-vis de la clientèle.

La profession peut redevenir attractive grâce au digital, à condition de savoir se transformer. À l'échelle de l'histoire, la profession en est au même stade que lors du passage de la plaque de calcul à l'ordinateur. C'est une révolution qu'elle a connue dans les années 80, il n'y a pas si longtemps, avec la conversion à la micro-informatique. Elle en est à ce stade-là aujourd'hui : dans le passage de l'ordinateur à la plateforme et aux services digitaux en ligne. C'est cette transformation qu'elle est en train de vivre.

À cet égard, chacun commence à comprendre que procrastiner en attendant la facture électronique est de moins en moins tenable. Il sera bientôt trop tard pour se préparer au changement, qui ne se résume pas à une accélération et une augmentation du volume des flux. Ces changements vont être aussi un changement du métier, parce que ce sont l'ensemble des règles de gestion qui vont devoir s'adapter à plus de digital, plus de factures électroniques.

## Se préparer aux mutations du métier qu'entraîne le digital

Le numérique va offrir plus de données, forcer à plus d'analyse et de conseil. Actuellement, la maîtrise de cette conséquence du numérique est loin d'être présente chez les collaborateurs. Un réapprentissage du métier est nécessaire, et il faudra faire confiance en la machine. Il y aura de nouveaux profils, plus informaticiens, qui supposeront une meilleure maîtrise des outils informatiques. Il y aura moins de salariés, mais mieux payés, plus diplômés, avec des profils plus personnalisés, même s'il restera toujours quelques pièces à saisir à la main (facturettes, notes de frais, etc.).

Parallèlement, le risque est réel d'une déperdition de l'expertise du métier. Cela s'est produit avec les logiciels de paye: la connaissance intime du système se perd progressivement, car tout est censé être dans le logiciel. De même qu'actuellement, aucun automobiliste ne peut lui-même réparer des voitures bourrées d'électronique. L'apprentissage n'est donc plus un apprentissage du métier, mais un apprentissage de la machine, au risque de lui faire trop confiance.

Dans le même temps, le numérique va aider à la réactivité. Il n'y a plus à attendre que le client fournisse les factures. La comptabilité va se faire à flux tendu, en temps réel. C'est une vraie lacune, aujourd'hui, que de ne pouvoir actualiser les comptes en temps réel. Le process ira vers un « full service », avec d'un seul tenant la réception, la facturation, le paiement. Le rapport à la clientèle va évoluer: côté chiffres, une simple validation à distance suffira, donc clients et experts-comptables pourront se voir davantage pour parler et échanger.

Là où le digital peut aider, là où les éditeurs ont déjà entamé un travail, c'est dans l'aide à formaliser les comptes-rendus des travaux. Pendant très longtemps, la profession a vécu sur la production de liasses fiscales, de rapports de commissaires aux comptes. C'est ce qu'attendait l'entreprise cliente, qui paye pour cela. Ce n'est plus suffisant aujourd'hui: le client voit bien que la contribution du logiciel à la réalisation du travail est de plus en plus grande.

Il faut parvenir à être plus transparents, à produire des comptes rendus plus sophistiqués, adaptés aux clients. À cet égard, le digital peut grandement aider. Les prestations seront d'autant mieux valorisées, et la facturation du bulletin de salaire pourra passer de 12 à 30, peut-être 45 euros, bien qu'il y ait une grosse simplification.

Cette évolution est un passage obligé. Tout ce qui relève de l'informatique doit être au service des équipes et du cabinet, et pas l'inverse. Les experts-comptables ne doivent pas être sous contrainte du digital dans leur fonctionnement, dans leur approche client, et bien garder en tête que l'intégrer est une chose, le paramétrer, l'adapter, une autre. Ils auront alors une vraie efficacité du digital dans leur développement.

Par contre, ils seront obligés de gérer le passage de la vague numérique de façon différenciée, car il y a grossièrement deux types de clientèle aujourd'hui: les anciens qui vont rester attachés à la relation, au dépôt de pièces, mais cela sera de plus en plus marginal. De l'autre côté, la nouvelle génération, pour laquelle cela n'est pas si important, car elle utilise les outils numériques et ne recherche le contact que rarement. La qualité du conseil ne se mesurera pas forcément au temps passé, mais à la réactivité, et c'est là que les outils numériques et l'intelligence artificielle vont les aider.

## Se préparer à sortir des routines de travail

Pour l'ensemble des collaborateurs, le centre de gravité va se déplacer vers les événements exceptionnels (comme la revente d'une entreprise), au détriment des affaires courantes. Ceci implique une montée importante du niveau de compétences: ceux qui savent gérer l'ordinaire ne savent pas nécessairement gérer l'exceptionnel. La question centrale est donc la gestion du passage à l'approche conseil, relation commerciale, accompagnement. Or beaucoup de collaborateurs ne sont pas à l'aise avec la maîtrise des concepts, requise par cette approche. Le problème est aussi dans l'enseignement de la matière: les contenus ne sont pas à jour. La comptabilité reste enseignée à l'ancienne, alors qu'il y a besoin de data-analystes, de personnes qui sachent organiser la data, donner du sens aux interactions entre bases de données.

Cependant, les choses sont plus complexes: il sera progressivement possible d'industrialiser la démarche de conseil avec des outils de vulgarisation à destination des collaborateurs. L'intelligence artificielle (IA) pourra évaluer, anticiper, faciliter le travail des collaborateurs peu à l'aise avec les concepts, avec des outils de conseil. Il y a donc une zone intermédiaire entre le travail d'hier et le travail de demain.

La transformation des cabinets doit permettre de sortir de la situation actuelle de pénurie. Les compétences requises vont changer, mais le paradoxe est que ce seront des compétences encore plus rares que les compétences traditionnelles. Il y aura une pénurie de compétences nouvelles. Des investissements seront nécessaires en termes de formation. Les besoins à couvrir concernent la formation en interne, mais aussi des nouvelles filières de formation externes, qui ont fait des progrès grâce à l'alternance. Pour les collaborateurs en place, le problème est de transformer des profils orientés tâches en des profils orientés clients.

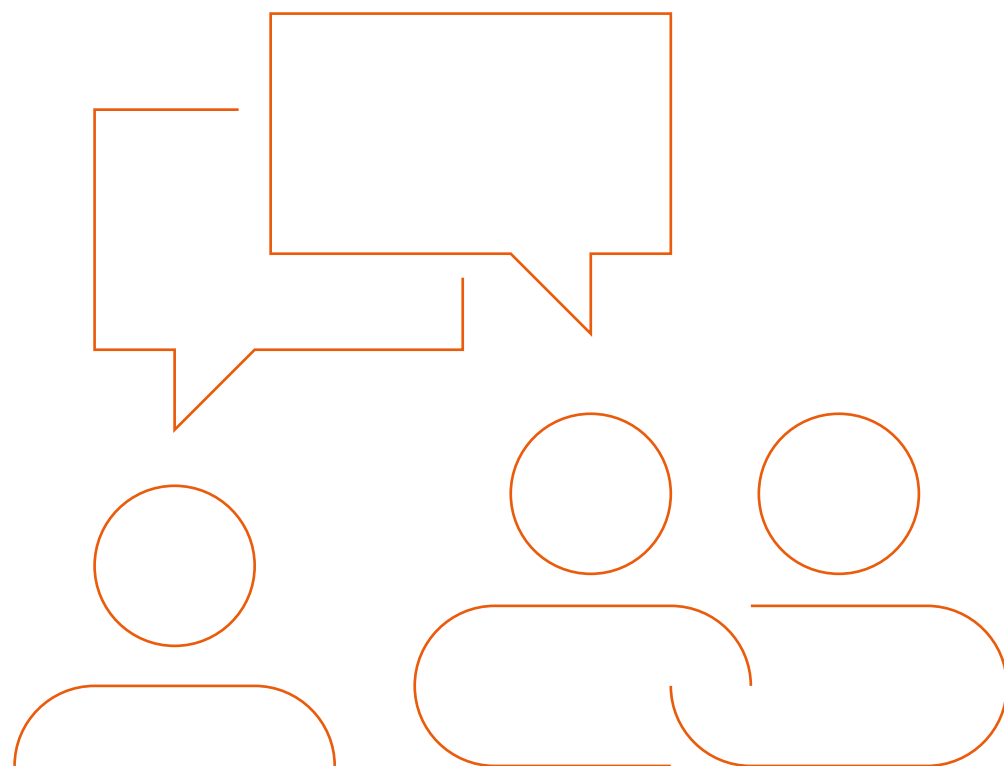
## Articuler productivité et conseil

Il faut se centrer sur les attentes du client, sortir de la logique de production. Le remplacement de la main-d'œuvre par l'intelligence artificielle, au sein du cabinet, se fera principalement au niveau de la production comptable. Le marché aujourd'hui tire la profession vers un travail intellectuel beaucoup plus poussé, un accompagnement de l'entreprise et du dirigeant. Cela, l'IA ne sait pas encore le traiter aujourd'hui. L'apport du digital et de l'IA restent donc à un niveau très productif, niveau qui de toute façon va se simplifier au fil du temps, en raison des évolutions réglementaires dans ce sens. Finalement, l'investissement dans les technologies ne répond que partiellement à la question de l'évolution des cabinets.

Le temps humain est remplacé par du temps de machine, machine qui va faire de manière plus rapide des tâches répétitives à haute fréquence. Mais cela reste le niveau zéro de l'intelligence artificielle: ce qu'il y a en plus, derrière elle, ce n'est pas encore du conseil, mais de l'assistance au travail de conseil par de la suggestion. Chacun le vit tous les jours avec les applications sur les smartphones: Google Maps sait si l'on va tous les jours au bureau, il va suggérer un moyen d'y accéder parce qu'il y a du trafic, il le propose sans même qu'on le lui ait demandé. On est dans l'amélioration du travail grâce à l'intelligence artificielle. Les effets de l'IA ne sont donc pas que du remplacement de l'humain par de la machine. Il sera certes possible de faire plus avec les mêmes ressources, ou autant avec moins de ressources, et c'est la vision angoissante de l'IA, celle du robot qui va remplacer l'humain, mais le robot est aussi là pour améliorer le travail de l'humain par de la suggestion. Il va produire une information sur la data qui va être de plus grande qualité, et avec une plus grande finesse que ce que l'humain aurait pu produire.

Prenons un exemple qui concerne la profession: celui de la facture électronique. Aujourd'hui, une facture papier est transposée en une écriture comptable. Mais il est absolument impossible, dans ce process de fonctionnement, de capturer le contexte opérationnel de la facture: pour quel article, pour quelle quantité, pour quelles conditions de remise à la ligne? Toutes ces informations, qui sont le contexte métier de la facture, c'est de la data que l'humain est incapable de produire.

En revanche, un logiciel sait décortiquer, stocker cette information, afin que la data devienne une source qui va rendre l'utilisateur plus pertinent grâce à des suggestions. Le collaborateur sera rendu plus productif et plus pertinent quand il interagira avec le client, parce qu'il disposera des éléments qui permettront de remettre le client dans un contexte. On en revient donc à la capacité et l'envie de le faire, mais il ne faut pas limiter l'IA à la seule réduction du temps humain par du temps machine. Il y a d'autres bénéfices derrière.



## Le digital pour renforcer l'échange humain

Pour être meilleurs sur leurs positionnements marchés, les experts-comptables ne doivent pas rester sur les notions de production pure. Certes, les outils sont utiles sur la production, mais la position de l'expert-comptable dans l'entreprise cliente ne se réduit pas à être comptable. Bien souvent, il tient lieu d'allié qui va passer un coup de fil quand l'entreprise est dans la difficulté.

Cet aspect n'est pas assez valorisé, sans devoir aller aussi loin financièrement que les avocats, où la moindre minute est facturée. Quand on interroge les entreprises, elles répondent à plus de 79 % que l'expert-comptable est leur premier conseiller de confiance. Et il y a au moins deux raisons pour ce positionnement particulier: tout d'abord, ils sont transversaux, bien plus que l'avocat, ils sont davantage vus comme un médecin généraliste. Ensuite, ils ne sont jamais rentrés dans ce mode de facturation, qui serait un repoussoir. S'ils commençaient à rentrer dans un système de facturation à la minute, ils perdraient cette confiance.

Avec le digital, le risque évidemment est de basculer dans une logique de production appauvrissante, alors que le client veut avoir un échange humain sur des choses simples. La profession met sans doute trop l'accent sur la restitution de ce qu'elle doit apporter aux clients. Il est évident que si ce transfert d'information et cette collecte des données sont automatisés et rendus complètement transparent, le contact est perdu.

Certains clients ont l'habitude de venir déposer leur fameuse « boîte à chaussures » remplie de factures, et ces moments sont un moment incroyable d'échanges sur la santé de l'épouse ou l'anniversaire de la petite fille... C'est pour cela que les clients font toujours confiance à leur expert-comptable aujourd'hui. S'ils sont toujours là, c'est parce qu'ils ont cette relation qui est évidemment privilégiée. Donc s'il n'y a plus ces moments de rencontre et d'interaction, ils se tirent une balle dans le pied. Il n'y a pas de solution miracle, mais il faut absolument réorganiser des moments d'échanges forts avec les clients, équilibrer productivité, relation et conseil.



## Avec le digital, retrouver la bonne distance vis-à-vis du client

Les experts-comptables sont dans une situation paradoxale: ils assistent trop les clients, ils ne leur en demandent pas assez, comme le prouve l'exemple de la « boîte à chaussures », qu'ils acceptent encore. La technologie pour suppléer l'humain qui fait défaut et automatiser la relation n'est pas encore là. En France, c'est certainement en raison de la réglementation et du monopole de la profession. Les Anglo-saxons sont allés beaucoup plus loin dans la rationalisation des échanges. Les experts-comptables ont sans doute trop laissé de confort aux clients, ce qui les empêche de se moderniser. Il faut dépasser la position de l'expert-comptable trop accommodant: les clients doivent payer le vrai prix, il faut leur dire que le service a un coût, il faut réussir à le faire collectivement. Par conséquent, ce qui n'a pas été fait en vingt ans, il va falloir le faire en trois.

Pourtant, les solutions qui transforment une facturette en une note de frais rentrant dans le workflow d'approbation existent depuis longtemps. On imagine tous les bénéfices d'organisation que cela peut avoir. Mais le marché de l'expertise comptable reste un marché français, qui n'a pas la même ampleur et donc sur lequel les capacités d'investissement sont différentes. C'est même un problème européen. Comme les marchés sont fragmentés pays par pays, tout le business tourne autour des réglementations nationales. Cela décourage les éditeurs d'investir des sommes qui leur sont difficiles de rentabiliser. Il n'y a pas la même capacité d'absorption que sur un marché mondial, donc cela prend plus de temps. La profession est en retard, mais la transition est en cours.

La concurrence entre les confrères ne doit plus s'opérer sur des prix frontaux prétendument « tout compris » sans savoir exactement ce que cela regroupe mais sur la réelle valeur de leurs services. Ceux-ci, bien identifiés, seront vendus au juste prix des contributions propres à chaque cabinet qui pourra être 15, 20, 30 voir 50 % supérieur à ce qu'ils facturent aujourd'hui.

Il y a cette tension entre le besoin d'avoir des collaborateurs que l'on paie cher, et la productivité ou la rentabilité. Il faut dire aux collaborateurs qu'ils ont le droit de refuser des clients qui leur parlent mal. Certains clients ne voient effectivement l'expert-comptable que comme une prolongation de l'obligation réglementaire. Certains ont des comportements discutables, car ils considèrent que le prix n'est pas un sujet. Tout dépend aussi de la tranche d'âge du client. Les besoins ne sont pas les mêmes que par rapport à des clients plus historiques. La notion de conseil avec un très jeune client est plus difficile à faire passer, car il sait s'informer sur Internet. Or il existe un contexte de pénurie, où le collaborateur est plus rare que le client. Il faut donc agir sur le marché de façon positive, en amenant les clients à respecter davantage cette ressource rare qu'est la main-d'œuvre.

Rappelons que nous sommes dans un monde consumériste, où tout ce qui est gratuit et complètement disponible n'a pas d'intérêt...

S'il n'y a plus de phase de collecte avec la « boîte à chaussures » tous les mois, et que l'expert-comptable n'est vu par le client qu'une fois par an, il faut vraiment trouver des solutions fortes pour les réunir. Certains montent des événements autour de sujets précis. Le salut viendra de l'échange avec le client, parfois simplement de l'écoute bienveillante, et c'est une capacité qu'il faut développer chez tous les collaborateurs.

Actuellement, les collaborateurs qui ont quarante ans d'ancienneté sont de plus en plus rares. Mais si demain, le cabinet a moins de production comptable parce que le système est plus performant, c'est tant mieux. Le cabinet aura moins besoin de main-d'œuvre, et son défi concernera l'ensemble des équipes qui accompagnent les clients, il ne sera pas de maintenir l'ancienne génération qui craint le changement et la relation avec le client. Pour cultiver cette relation, il n'est pas toujours nécessaire d'avoir un collaborateur confirmé, mais un collaborateur qui aime le contact. Il faut donc élargir les recrutements dans les cabinets.

Pour les fonctions les plus simples, les diplômés du supérieur ne sont pas nécessaires pour faire de bons collaborateurs. Ces derniers ne devront plus faire que des tâches basiques, ils auront des outils, d'autres populations seront attirées. La productivité, au final, ne signifiera pas moins de collaborateurs, mais plus de dossiers par collaborateur, et d'autres types de collaborateurs, des personnes qui sachent accompagner le client.

Parmi ceux qui font de la saisie, certains ne sont pas très ouverts sur les clients, avec parfois des difficultés relationnelles. Ce sont des personnes qui travaillent très bien, mais qui ne sont pas très bonnes communicantes. Le plus gros challenge est de former ces personnes-là, afin qu'elles restent compétitives. De fait, la relation client est plutôt au niveau du cadre, qui a plus d'expérience qu'un collègue qui n'est que dans la tenue de compte. Pour ces cadres-là, le numérique ne va rien changer. Au contraire, il faut qu'ils continuent à développer leurs relations.

Il y a un problème d'invisibilité du travail comptable ordinaire, auquel on attribue moins de valeur, et ce problème ne va faire que s'aggraver. La data aujourd'hui est déjà aboutie. La valeur de l'analyse viendra d'un expert en gestion et non d'un expert-comptable. La comptabilité sera native, automatique. Il n'y aura plus besoin d'experts métier, mais d'experts du métier du client, connaissant le secteur, accompagnant le client. On tend vers une logique de coaching, s'appuyant sur la data: les sujets d'intervention seront multiples (contrôle de la paye, de la conformité réglementaire, missions de recrutement...). On se dirige vers un statut de consultant financier plutôt que de comptable, qui va, en ce sens, concurrencer d'autres métiers.

## Éviter le danger d'une « digitalisation de la complexité »

Les experts-comptables travaillent dans un contexte d'évolution réglementaire très ambivalent, dans une tension entre complexification réglementaire et simplification numérique. Le cœur du métier est de vendre des bilans, des comptes de résultats, des bulletins de paye. Cela représente 80 à 90 % du chiffre d'affaires. Pour arriver au même résultat en 2022, il faudra sûrement 30 à 40 % de plus de temps qu'il y a vingt ans, tant les choses se sont complexifiées. La réglementation pour arriver à la détermination d'un résultat fiscal de calcul d'un impôt qui prenait cinq pages, en prend cinquante aujourd'hui.

Il est difficile d'expliquer au chef d'entreprise qui vient consommer une prestation d'expertise comptable qu'en raison d'une complexité croissante, elle va lui coûter deux fois plus cher, pour le même résultat. C'est un accroissement de la difficulté technique : les bulletins de paye d'aujourd'hui sont d'une grande complexité, malgré toutes les volontés de simplification. Dans les années 50, il n'y avait que quelques lignes. Aujourd'hui, il faut quinze à vingt minutes, sans être à l'abri d'une erreur, avec des gens bien plus diplômés. La difficulté est qu'il faut avoir des collaborateurs plus performants, avec cette difficulté supplémentaire de faire accepter aux clients l'augmentation du temps de travail, et donc des prix.

Les choses n'ont pas été faites dans le bon sens. Au lieu de réformer d'abord la présentation du bulletin de salaire pour simplifier les déclarations sociales, on a simplifié le dispositif de déclaration sociale, tout en conservant un bulletin de salaire compliqué parce qu'il dépend aussi du droit du travail, alors que le reste est constitué de directives qui relèvent des ministères. Mais cela va changer, car les frontières continuent à s'ouvrir.

En attendant, il n'y a qu'en France où les bulletins de salaire font deux pages. Tout simplement parce qu'il existe dans notre pays un problème culturel et politique avec la simplification. Il y a des freins à une vraie simplification. Dans la profession, la complexité est appréciée, parce qu'avec une extrême simplification, le champ d'interventions se réduit aussi. Les experts-comptables vivent en quelque sorte d'une complexité de l'administration fiscale. Qui plus est, ils héritent d'une couche de complexité culturelle encore très ancrée dans ce pays. En fait, on ne fait pas confiance : la complexité résiste, car elle permet le contrôle. Et le contrôle de l'État est pour les experts-comptables un sujet très politique, en raison des polémiques sur la fraude fiscale et la fraude sociale.

Il y a donc un véritable paradoxe d'une simplification que tout le monde devrait souhaiter, mais qui dans le même temps menace les rentes de situation et les capacités de contrôle. La simplification est à l'initiative de l'État et des pouvoirs publics, or les experts-comptables sont les auxiliaires de l'État pour le paiement de l'impôt. Trop simplifier ôte le contrôle de l'État et menace la rente des experts-comptables. On le voit avec l'exemple du bulletin de paye, pour lequel il y a eu une simplification en trompe-l'œil. L'État a encore un réel intérêt à conserver une couche de complexité, cette même complexité qui fait vivre les experts-comptables. Il y a donc une convergence objective d'intérêts pour ne pas aller vers trop de simplification via le numérique.

Pourtant, la simplification administrative pourrait améliorer la rentabilité des entreprises, qui consacraient moins de temps à la gestion. La complexité existante est une charge additionnelle pour les entreprises, une sorte d'impôt caché. Il y a une culture du contrôle et du manque de confiance, qui est un frein pour une véritable digitalisation. Les pays les plus numérisés, comme la Lituanie ou les Pays baltes, sont ceux qui ont une moindre culture de l'action de l'État et de la centralisation. Cette complexité n'est pas incompressible, comme le montre l'exemple du Luxembourg, où les recettes fiscales rentrent de façon assez automatisée.

Ce qui fait que pour les experts-comptables, la digitalisation n'est pas nécessairement synonyme de volonté de simplification. On risque de « digitaliser la complexité » plutôt que de la réduire ou de l'éliminer.

## Dépasser les contraintes de la régulation

Certains des problèmes sont liés au fait que la profession est régulée. L'État n'a plus de possibilité de lever d'impôt supplémentaire, ni de réduire la dépense publique. Entre les deux, il peut s'affirmer par la simplification. Les mesures de simplification viennent de l'État de façon souvent unilatérale, parce qu'il a décidé de supprimer une obligation réglementaire. Mais cette simplification administrative, dans la réalité, ne fait souvent que complexifier.

Sous couvert de simplification, la facture électronique va conduire à de nouvelles formes de complexité. Cela va changer le rythme de travail, c'est-à-dire qu'une grosse partie de l'activité des cabinets sera de répondre à des obligations de régulation. Sans un outillage adapté, il sera plus complexe, voire impossible, de respecter les échéances déclaratives. En revanche, le cabinet bien organisé va donc avoir du temps disponible, et il faudra profiter de ce moment-là pour redéployer ses activités.

Le fait que la profession soit régulée est souvent un obstacle à l'innovation. Tous les jours, des clients sollicitent des cabinets d'expertise comptable car ils sont, dans leur esprit, des quasi-auxiliaires de l'État. Ils ne sont pas dans l'univers des start-ups qui inventent de nouveaux services. Ils sont dans l'accompagnement des transformations de l'État, pas dans l'adaptation innovante au client.

En Italie, où l'on est déjà passé à la facture électronique, la réaction des clients vis-à-vis des experts-comptables a été de demander à quoi ils servaient encore... C'est là où effectivement le marché va s'assainir : des clients feront comprendre à leur expert-comptable qu'ils n'ont plus besoin de lui et peut-être partir, ou bien ils auront toujours besoin de lui, parce qu'il faut qu'ils payent l'impôt à la fin de l'année, mais ils vont demander moins cher.

Ça sera l'occasion pour les cabinets de poser la question de confiance au client : « pourquoi avez-vous besoin de nous ? Venez-vous juste pour faire du déclaratif ? » Et là, selon qu'ils peuvent l'aider ou le conseiller, il y aura deux typologies de clients, et deux typologies de cabinets.

## Réorganiser le travail autour de la facture électronique

Le chantier de la facture électronique rappelle celui du bulletin de paye, il y a quelques années. Une technologie allait arriver, qui consistait à rompre avec la déclaration papier. On allait générer un seul fichier qui contiendrait tout et il n'y aurait plus de travail nécessaire, parce que le fichier serait invisible, pour des raisons de sécurité. À l'échelle de l'ensemble de la profession, le traitement de la paye est devenu effectivement bien meilleur que par le passé : techniquement, il y a beaucoup moins d'erreurs. Si l'on prend la facture électronique, il faut l'aborder de la même manière, il ne faut pas avoir peur.

La facture électronique est un fichier informatique contenant une image de facture, mais avec un grand nombre de métadonnées qui vont implémenter le traitement du processus de la facture, l'écriture comptable, la codification de TVA, toutes les informations de l'entreprise, tout cela en version numérique, et non en version papier. Un logiciel viendra ensuite lire ce qu'il y a sur la facture et les champs définis dans le fichier. Le fichier est normé, de manière à pouvoir être exploité sur une norme partagée. La transition se mettra en place entre 2024 et 2026.

L'impact principal sera la fiabilité, car le papier reconnu par OCR induisait un risque d'erreurs. Donc le processus va fiabiliser la qualité des données, et nous disposerons d'informations suffisantes et exhaustives pour avoir une interprétation automatique, qui permettra de suivre en permanence l'évolution du statut de la pièce (émission, réception, rejet, refus, encaissée).

Les entreprises seront tenues de l'adopter progressivement, en fonction de leur taille. Cela commencera par les plus grandes et se terminera par les TPE, le plus gros de la clientèle. Pendant quelques années, il y aura donc une coexistence des formats : la grosse entreprise sera obligée d'émettre une facture électronique, mais elle aura forcément des clients qui sont des TPE, restées au stade du papier.

S'ils sont contraints par un mécanisme électronique, les acteurs économiques vont pouvoir organiser la facturation de manière plus automatique et donc plus rapidement. Si la facturation actuelle peut parfois être tardive compte tenu de la multiplicité des plateformes et de leurs spécificités, la facture électronique va permettre une plus grande rapidité d'action, grâce à la traçabilité des flux notamment qui imposera le règlement de la facture selon la législation en vigueur.

La facture électronique imposera aux acteurs économiques une rapidité d'action : le flux étant tracé, le règlement sera suivi et devra être opéré selon la législation en vigueur avec des preuves tangibles d'envois et d'acceptation. En cas de retard, ce sera facilement opposable. Ce nouveau process, plus rapide, va transformer le métier en tant que tel avec des opportunités pour organiser différemment l'activité des cabinets d'expertise comptable. Jusqu'à maintenant, l'organisation de leur travail reposait sur la réception des pièces comptables et la déclaration de TVA, ce qu'on pourrait appeler la « semaine sainte » dans leurs plannings, c'est-à-dire la semaine qui précède les échéances de TVA.

Désormais, le collaborateur travaillera à partir des factures et non plus des relevés bancaires, ce qui est une vraie révolution dans l'exercice du métier au quotidien. Le collaborateur sera chargé de vérifier la cohérence entre les flux de factures et les flux bancaires. La facturation électronique va automatiser et sécuriser, éviter les à-coups d'activité.

Cela pourrait rendre le métier plus attractif, mais la contrepartie sera la diminution des missions récurrentes. La situation sera moins rassurante pour les experts-comptables qui connaissaient à la fin de l'année, à 99 %, le chiffre d'affaires de l'année suivante. Ils seront davantage dans des missions exceptionnelles. Il faudra gérer encore mieux les ressources, avoir des forces commerciales, alors qu'ils étaient jusqu'ici dans une certaine rente. Mais demain, si toute cette partie récurrente se réduit avec l'automatisation pour être remplacée par des missions exceptionnelles, la notion de gestion de temps devient plus importante : il faudra aller chercher le client, et il faudra s'organiser à cet effet.

Or certains collaborateurs sont attachés à ce rythme régulier, avec des échéances qui reviennent, ils n'ont pas envie de se transformer en commerciaux. La facture électronique est donc une vraie opportunité de réorganisation du travail. Et ce sont les mêmes profils, les plus jeunes, qui s'y adapteront le mieux. Actuellement, le calendrier de chaque collaborateur, une fois que le portefeuille est défini, décrit exactement ce qu'il doit faire. Pour certains, c'est rassurant, mais pour les jeunes générations, il est peu attractif de savoir exactement ce qu'on va faire tous les jours. On touche du doigt le changement de métier du collaborateur. Aujourd'hui il est au service de la machine, il fait de l'entrée de données pour rendre service au logiciel, demain, il va surveiller le flux.

Il y a une vraie prise de conscience de la profession, mais surtout une vraie inquiétude quant à la transition, pas du dispositif de facture électronique en soi-même. À seulement un an de l'échéance, des incertitudes demeurent, la majorité des experts-comptables n'ont pas bien compris le sujet des plateformes, ils n'ont pas compris ce qu'allaient faire respectivement l'Ordre, les éditeurs, les plateformes.

L'Italie y est passée en 2014, et les vrais gains sont apparus vers la deuxième année. L'avantage est le partage instantané d'informations, la sécurité et la richesse du contenu. Il n'est plus besoin de saisir la facture, il y a une immédiateté entre réception et émission. Pour l'État, c'est une automatisation de la collecte de la TVA, tout comme le prélèvement à la source a été une automatisation de la collecte de l'impôt sur le revenu. C'est ce qui va remettre en question la situation établie des experts-comptables, liée au calcul de cette TVA.

Les cabinets pourront se reporter sur le reporting financier, procéder à une montée en gamme. C'est une évolution vers le conseil, la fabrication rapide de tableaux de bord, qui étaient fournis jusque-là avec un temps de retard. Les cabinets seront moins auxiliaires de l'impôt, et davantage intègreurs de données. Ceci changera la nature de leur business model : ils deviendront fournisseurs de solutions informatiques à mettre en œuvre chez leurs clients.

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

### Les experts

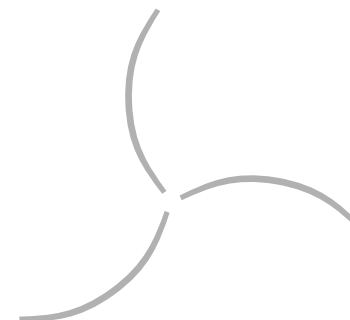
6 experts disposant d'une forte connaissance du secteur de l'expertise comptable ont été mobilisés:

- Denis Strautmann, KPMG
- Marc Luccioni, Crowe Avvens
- Cyril Hocquette, Secas
- Bruno Chudeau, Axcio
- Sophie Quessard, Axcio
- Julien Durand, Figest

### Le conseil scientifique

Le conseil scientifique est composé à date de 5 personnalités dont l'expérience et l'expertise permettent une prise de hauteur sur les sujets de transition. Ils sont sollicités pour encadrer les travaux du think tank et ont pris part de ce fait aux deux études de l'année 2022:

- Arno Pons, Délégué général du think tank Digital New Deal
- Agnès Alazard, Fondatrice de Maria Schools
- Nicolas Bouzou, Économiste
- Catherine de Vulpillières, Directrice générale de Evidence
- Pierre Gattaz, PDG de Radiall



La Centrale <sup>45-2</sup>  
Mai 2023

