

Mélanges Geneviève CAUSSE

Ouvrage coordonné par Alain Burlaud et Arnaud Thauvron

7. Repenser la formation pour ne pas avoir à panser la profession

Philippe Barré¹

1. Un peu de recul pour y voir plus clair

Depuis plus de 20 ans, on entend partout que les experts-comptables doivent changer ! 20 ans que l'on dit que la part (et la rentabilité) de la mission traditionnelle va inexorablement baisser. 20 ans que l'on dit que les experts-comptables doivent notamment développer des prestations à plus forte valeur ajoutée : les providentielles missions de conseil.

En pratique, que s'est-il réellement passé depuis 20 ans ? Pas grand-chose, en fait. Les cabinets n'ont, globalement, pas augmenté la part de leurs revenus issus de prestations de conseil. La proportion de leurs revenus issus des missions traditionnelles s'est maintenue. Leur offre a bien peu évolué.

Les raisons pour lesquelles les cabinets n'ont pas fait évoluer leur offre et leurs pratiques sont nombreuses. Parmi les principales, citons notamment :

- les fondamentaux de l'activité, c'est-à-dire les marchés, les missions, les profils des collaborateurs, les concurrents et la réglementation sont restés globalement inchangés ;
- la toujours bonne rentabilité des activités traditionnelles. Certes, les clients deviennent de plus en plus exigeants et la rentabilité baisse un peu. Les temps sont un peu plus durs, mais, globalement, les experts-comptables continuent de bien gagner leur vie. In fine, les cabinets ne ressentent, pour la plupart, pas encore vraiment le besoin de revisiter leur modèle économique qui fonctionne encore bien ;
- la pyramide des âges de la profession (la moitié des experts-comptables ayant dépassé la cinquantaine et un professionnel sur six ayant dépassé la soixantaine) n'est pas favorable à la prise de décision sur l'avenir. La proximité avec l'âge de la retraite n'encourage en effet pas les baby-boomers à se remettre en question en profondeur.

Avec le recul, on peut considérer la période 1990/2010 comme stable et sereine pour la profession.

Depuis quelques années, pourtant, les signaux de moins en moins faibles d'une mutation se multiplient : la mission traditionnelle de tenue de comptabilité se banalise peu à peu, la concurrence entre les cabinets s'accroît, les prix chutent, la rentabilité des cabinets baisse... Il semblerait que la mutation soit (enfin !) engagée !

Dans les prochaines années, cette mutation va se poursuivre et s'accroître. Les évolutions, encore émergentes pour certaines, vont s'inviter dans l'exercice quotidien : modifications des règles d'exercice (communication, filiales, capital...), banalisation du métier traditionnel malgré la complexification croissante du métier traditionnel, intensification de la concurrence, concentration des cabinets, nouveaux territoires, déploiement des nouveaux modèles économiques (*low cost*, *full service*, spécialisation), nouvelle génération de collaborateurs et de clients...²

L'une des mutations les plus violentes est incontestablement l'émergence sur le marché de nouveaux acteurs avec des modèles de rupture et des solutions informatiques de nouvelle génération. Non seulement cette apparition va bouleverser les processus de production, mais

¹ Expert-comptable, ancien élève de Geneviève Causse en DEA à l'Université Paris-Est Créteil (1993).

² «La conduite du changement dans les cabinets : mode d'emploi », Barré Ph et Hunot FI, Ordre des experts-comptables, septembre 2014, 198 p.

telle une onde de choc, elle va impacter l'ensemble des fonctions des cabinets d'expertise comptable, les obligeant à se repenser en profondeur.

2. Quand les algorithmes remplacent les comptables

Sans remonter aux cartes perforées, l'informatique a été le principal partenaire des experts-comptables depuis l'arrivée de la micro-informatique dans les cabinets. Depuis cette période, les experts-comptables ont perçu dans cet outil magique la possibilité de faire de formidables gains de productivité.

Et l'histoire a montré que sur les 20 dernières années, des gains de productivité absolument considérables ont bien été réalisés. Alors que sur cette période, les obligations comptables, fiscales, sociales n'ont cessé de se multiplier, les cabinets ont pourtant enregistré des performances étonnantes. Ainsi, en 2002, un collaborateur gérait en moyenne 20 dossiers alors qu'il en gérait 26 en 2012¹.

Cette amélioration de la productivité (+30 % de dossiers en 10 ans) est tout à fait exceptionnelle. Elle s'explique par les progrès réalisés par les logiciels sur les *process* de saisie / traitement des données. Grâce aux technologies successives, nous sommes en effet passés de la saisie des liasses à la machine à écrire à la télétransmission des données, en passant par la récupération des écritures bancaires, l'océrisation des pièces comptables ou encore le déport de la saisie dans des pays exotiques aux coûts de main-d'œuvre réduits.

Récemment, une révolution technologique a fait son apparition : le *cloud*. Sans entrer dans une présentation du *cloud* ou de telle ou telle solution, ces outils sont tout simplement révolutionnaires. Non seulement ils produisent l'essentiel des écritures comptables en temps réel et sans aucune intervention humaine, mais, en outre, ils proposent de nombreuses fonctionnalités (devis, facturation, suivi et relance des comptes clients, ...) et retraitent l'information comptable pour la rendre utile au chef d'entreprise. Ce dernier dispose donc (enfin !) de tableaux de bord, d'états de gestion, de ratios et d'informations en tous genres au quotidien. Ajoutons enfin que la dimension *cloud* de ces solutions offre une très grande souplesse d'utilisation (accessibilité permanente et multi-support², meilleure sécurité dans la sauvegarde, utilisation nomade...)

Ces solutions, qui sont plus des logiciels de gestion destinés à des petites entreprises (ERP) que des logiciels de comptabilité pour experts-comptables, sont conçues pour être utilisées par des non-professionnels du chiffre. Nul besoin de maîtriser les arcanes du plan comptable pour réaliser la saisie de sa comptabilité. Ils rendent la comptabilité invisible, permettant ainsi aux chefs d'entreprise de se transformer en Monsieur Jourdain de la comptabilité ; autrement dit, de faire de la comptabilité sans même le savoir...

Une enquête menée par l'ordre des experts-comptables en 2014³ fait d'ailleurs apparaître que la part des entreprises réclamant à leur expert-comptable la tenue régulière de leur comptabilité est passée de 53 % en 2010 à 43 % en 2014. Ce phénomène s'explique notamment par le fait que les éditeurs de logiciels proposent des solutions de plus en plus intuitives et de moins en moins chères, les entreprises trouvent donc un intérêt à internaliser ces travaux.

À court terme, c'est-à-dire dans moins de cinq ans, la plus grande partie du travail de production comptable sera entièrement pris en charge par ces « robots ». La collecte et la saisie des données vont fusionner et s'intégrer dans un processus global et automatique. On ne parlera plus de

¹ La gestion des cabinets d'expertise comptable, Observatoire de la profession comptable, Ordre des experts-comptables, 2012

² En langage d'initiés, on parle d'applications ATAWAD pour anytime, anywhere, any device

³ Marché de la profession comptable, Ordre des experts-comptables, 2014

tenue comptable mais d'intégration comptable dans la mesure où l'essentiel des flux sera récupéré automatiquement.

La révision sera préparée par des logiciels, qui identifieront les zones de risque, les doublons, les incohérences, les points de vigilance et les anomalies probables...

Une étude récente¹ indique d'ailleurs que le métier de comptable a 94 % de probabilité de disparaître dans les prochaines années du fait de l'automatisation des tâches.

3. Quels impacts sur le métier d'expert-comptable ?

3.1. Remise en cause du modèle économique des cabinets

Ces solutions ne seront évidemment pas sans impact sur le modèle économique des cabinets. Comment, en effet, continuer à facturer le même montant d'honoraires à l'heure de la comptabilité « presse bouton » ? Quand les ventes, les opérations bancaires et les achats sont intégrés en comptabilité de manière automatique, quand les rapprochements bancaires sont réalisés par une application qui ne coûte que quelques euros par mois, comment justifier le maintien des prix actuels ? Les premières expériences montrent qu'avec ces nouveaux logiciels, les collaborateurs gèrent entre 80 et 100 dossiers clients contre seulement 25 aujourd'hui.

Quand on sait que le « panier moyen » par client a déjà baissé d'un tiers en euros constants sur les 10 dernières années², quel sera l'impact de ces outils sur le compte de résultat des cabinets ? Or, ces nouveaux logiciels sont incontournables. L'avenir ne se fera pas sans eux. En effet, si, par crainte de perdre une partie de leur chiffre d'affaires, certains experts-comptables renoncent à ces nouvelles solutions, que se passera-t-il ? Ils se fragiliseront car ils continueront à supporter l'intégralité des coûts de production « à l'ancienne », alors que leurs confrères, et néanmoins concurrents, réduiront significativement les leurs. Dans ces conditions, comment s'aligner sur les prix d'un concurrent qui supporte des coûts très inférieurs ?

À l'heure où la tenue de comptabilité représente encore 48 % du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés³, c'est évidemment une question absolument fondamentale qui mérite d'être posée dans chacun des cabinets.

La profession se trouve confrontée à une situation inédite : les progrès technologiques, après avoir été de formidables alliés des experts-comptables, vont phagocytter une bonne partie de l'activité de la profession. C'est une réalité dont il faut avoir conscience et à laquelle il faut se préparer. Les progrès technologiques, ceux-là même qui nous ont permis de faire tant de gains de productivité sur les dernières années, vont imposer de revisiter en profondeur les modèles économiques des cabinets.

Dans ces conditions, comment s'adapter ? Comment faire face à la disparition de la moitié de l'activité ?

3.2. Reconstruire de la valeur

La seule issue pour se sortir par le haut de cette disparition annoncée de la mission traditionnelle est de repenser fondamentalement l'utilité pour les clients. Certes, mais comment ?

Cette évolution technologique est à rapprocher d'une autre évolution concomitante majeure, celle des attentes des chefs d'entreprise vis-à-vis de leur expert-comptable. Alors que ces derniers externalisaient jusqu'à présent une contrainte (la tenue comptable), ils attendent aujourd'hui des conseils qui leur permettent de piloter leur entreprise, d'en améliorer la performance. Ils veulent du conseil, de l'accompagnement.

¹ The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?, Benedikt Frey C., Osborne M.A., septembre 2013

² Études de l'Observatoire de la profession comptable, 2014

³ La gestion des cabinets d'expertise comptable, Observatoire de la profession comptable, 2014

Les chefs d'entreprise ont des besoins, toutes les enquêtes le confirment¹, mais restent sur leur faim car leur expert-comptable est bien incapable de répondre à leurs attentes. Ils sont demandeurs de prévisions, de conseils, d'accompagnement... mais doivent s'en passer ou faire appel à d'autres prestataires car d'autres tâches sont prioritaires pour les experts-comptables. Grâce à la disparition de l'essentiel des travaux de tenue aussi inutiles que chronophages, les experts-comptables vont enfin pouvoir se consacrer à leur vrai métier : donner du sens aux chiffres. La comptabilité et le système d'information de gestion vont retrouver leur utilité : permettre aux chefs d'entreprise de prendre des décisions.

Les cabinets vont se réinventer, c'est-à-dire repenser leur métier, leur utilité, leur organisation, leurs *process*. Cette révolution technologique est l'occasion de passer du statut de producteurs d'informations du passé à celui d'accompagnateur. En pratique, ils devront utiliser le temps économisé sur la production pour se consacrer à ces nouvelles activités. Non seulement, ils auront du temps, mais ils disposeront des outils pour mener ces missions à bien.

Ces évolutions inéluctables des cabinets auront des impacts profonds. Elles remettent en cause de nombreux équilibres et posent de nombreuses questions. L'adaptation des cabinets à ce nouvel environnement ne sera ni simple, ni rapide. Comment embrasser une nouvelle activité, un nouveau modèle économique après tant d'années de pratique professionnelle solidement ancrée ?

Dans la longue liste des travaux à mener pour donner vie à cette mutation, le principal défi réside évidemment dans l'adaptation des compétences de l'équipe.

4. Quels impacts sur les Hommes ?

Cette évolution du métier ne sera naturellement pas sans conséquence sur l'emploi. Comment imaginer que cette révolution du métier ne va pas s'accompagner d'une refonte profonde des besoins de compétences ? Dans un nouveau modèle où la relation humaine va (re)trouver ses lettres de noblesse pour accompagner le chef d'entreprise, les collaborateurs seront plus que jamais la clef de voûte de l'avenir des cabinets. La question de l'évolution des compétences est donc absolument déterminante pour les cabinets.

4.1. Rapide état des lieux

Toutes ces technologies vont avoir pour effet inéluctable de cannibaliser un grand nombre de tâches à faible valeur ajoutée, ces tâches étant dorénavant réalisées par les logiciels. Or, rappelons que les tâches de tenue comptable représentent encore 48 % du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés².

Si on s'intéresse aux profils actuels des collaborateurs des cabinets d'expertise comptable, le niveau de formation de ces derniers est le suivant³ :

- Aucun diplôme, brevet de collèges, CAP, BEP ou équivalent : 9 %
- Bac ou brevet professionnel : 25 %
- Bac+2 : 28 %
- Diplôme > bac+2 : 38 %

Parmi les fonctions occupées, citons notamment les postes suivants :

- Assistants collaborateurs : 20 %
- Collaborateurs comptables, chargés de mission : 54 %

¹ Cf. notamment, Marché de la profession comptable, Ordre des experts-comptables, 2014

² La gestion des cabinets d'expertise comptable, Observatoire de la profession comptable, 2014

³ Omeca, Portrait social de branche & quelques éléments pour la prospective sectorielle, Branche professionnelle des experts comptables & commissaires aux comptes, Observatoire prospectif des métiers et des qualifications, avril 2012, p. 25

Autrement dit, les fonctions de production comptable, c'est-à-dire les emplois directement menacés par la déferlante technologique et l'évolution du métier, représentent actuellement les trois quarts des salariés des cabinets.

La formation actuelle de la plupart des collaborateurs de cabinet est très technique. Elle vise essentiellement à former les collaborateurs à la mécanique comptable.

Le résultat de cette spécialisation est que la plupart des collaborateurs n'ont pas de vision globale de l'entreprise. Alors que la comptabilité est le système d'information de l'entreprise, nombre d'entre eux ne comprennent pas le fonctionnement de cette dernière. Ils confondent souvent comptabilité et entreprise. Comme le suggère le Professeur Bernard Colasse¹, il faudrait indiquer au pied des bilans « Ceci n'est pas une entreprise » pour éviter d'entretenir la confusion, comme l'a fait Magritte sur son célèbre tableau avec la pipe.

À trop concentrer la formation sur la technique, sur les charges constatées d'avance de quelques euros, sur les emballages consignés sans prendre le moindre recul, les collaborateurs sont devenus des mécaniciens comptables. En toute bonne foi, la plupart d'entre eux s'imaginent qu'un bilan est faux s'il manque la dernière facture d'EDF et n'hésitent pas à reporter la remise des résultats au dirigeant de quelques semaines. Ils maîtrisent parfaitement les numéros de compte jusqu'à la sixième position, mais ne font pas le lien entre les mécanismes économiques fondamentaux et leur traduction dans les comptes.

Il est urgent de redonner du sens à la comptabilité dans les études d'expertise comptable, à tous les niveaux.

Le recentrage du métier sur des missions d'analyse, d'accompagnement, de conseil va nécessiter des compétences à la fois plus diversifiées et de plus haut niveau. Comment échanger avec un chef d'entreprise ou même élaborer ses tableaux de bord si on ne parle pas couramment le langage de l'entreprise ?

4.2. De nouveaux besoins

Pour faire face à l'évolution du métier, les cabinets vont devoir adapter les forces en présence. Ils vont devoir disposer de profils différents, généralistes ou spécialistes mais dans des disciplines plus transversales, plus gestionnaires. Cette évolution implique une adaptation qualitative voire quantitative des emplois, si les nouvelles activités ne remplacent pas complètement les anciennes.

Toute la difficulté réside dans la mise en œuvre de cette mutation. Se posent de nombreuses questions auxquelles les experts-comptables ne sont pas habitués :

- de quelles compétences aura-t-on besoin à l'horizon de 5 ans ?
- comment acquérir ces nouvelles compétences ? en faisant évoluer les collaborateurs en place ou en recrutant ?
- faut-il recruter des professionnels du chiffre que l'on formera à ces nouveaux métiers ou des profils différents issus d'autres horizons ?
- comment recruter et intégrer des profils différents ? comment les manager ? comment les fidéliser ?

Les experts-comptables vont devoir se lancer dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), c'est-à-dire l'adaptation des ressources humaines aux futurs besoins. Pour cela, il leur faudra un véritable projet stratégique pour définir les directions envisagées et identifier les besoins.

La révolution technologique qui se prépare fait office de véritable effet papillon pour la profession. En effet, elle va non seulement impacter les *process* de production, mais aussi le

¹ Bernard Colasse, « Comptabilité générale », Economica.

modèle économique, la relation client, l'offre, et bien entendu, la gestion des ressources humaines. Il est donc urgent d'adapter la formation tant initiale que continue des équipes pour faire face à ce tsunami qui s'annonce.