

OUVERTURE

n° 108 - DÉCEMBRE 2019

REGARDS SUR L'ACTUALITÉ DE LA PROFESSION COMPTABLE



ecf

EXPERTS-COMPTABLES ET
COMMISSAIRES AUX COMPTES DE FRANCE



4 février 2020 - Paris

DOSSIER :

LA STRATÉGIE NUMÉRIQUE DU CABINET

DOSSIER :

LA RÉFORME DES RETRAITES



SMALL IS BEAUTIFUL

P. 54

**IL NE FAUT ABUSER
DE RIEN !**

P. 59

LES 12 SECRETS POUR ÊTRE SÛR DE PLANTER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE SON CABINET \\\\\\\\\\\

PAR NATHALIE GODINOT

La transformation numérique est au cœur des préoccupations des entreprises ! La profession comptable, les notaires, les avocats, en résumé les professions réglementées du chiffre et du droit, se penchent également depuis quelque temps sur le sujet. Peu doutent encore aujourd'hui que le numérique est un tsunami qui bouleverse les modèles économiques traditionnels et qu'il est urgent de se réinventer et de renouveler la proposition de valeur faite aux clients. L'optimisme et la volonté, c'est bien, vouloir être proactif c'est très bien, prendre conscience qu'il est urgent de se transformer c'est parfait, mais tout cela ne suffit pas ! Autrement dit, il est urgent d'agir et d'identifier clairement comment la profession peut se transformer !

Pour vous aider à mettre en œuvre cette transformation, nous vous proposons de vous révéler quelques secrets ; ceux qui vont vous permettre de saboter à coup sûr la transformation de votre cabinet !

A première vue, cela peut paraître totalement inutile... certes, et pourtant ! Ce partage des mauvaises pratiques vous permet d'identifier toutes les erreurs à ne pas commettre si vous voulez transformer votre cabinet avec succès.

Pour commencer, entendons-nous sur la notion de « révolution numérique ». Le numérique est une lame de fond (d'où le nom de tsunami) qui submerge toute notre société. C'est aussi un phénomène aux implications quotidiennes très concrètes. Pour en comprendre les impacts sur les cabinets, on ne peut pas faire l'économie d'en analyser les enjeux sur notre vie et notre société.

La révolution numérique repose sur un bouleversement de nos usages. Avec le numérique, les usages, les façons de faire, les modes de consommation de tous les individus ont profondément évolué. Ces évolutions technologiques font naître de nouveaux usages qui, à leur tour, attirent de nouveaux acteurs qui cherchent à mieux satisfaire de nouvelles attentes des clients. Et, ces derniers adoptent de plus en plus vite ces nouvelles technologies, ce qui accélère et amplifie le phénomène. Ces bouleversements des usages sont profonds et les innovations s'accroissent à un rythme effréné, avec des effets toujours plus violents sur les modèles économiques des opérateurs traditionnels. Avec le numérique, le consommateur reprend le pouvoir et ne s'en prive pas.

En pratique, la révolution numérique a déjà eu lieu. La plupart des citoyens sont des otages consentants du numérique pour écouter de la musique, s'informer, échanger, faire ses achats, se déplacer, ... Le grand soir numérique où nous nous réveillerons dans Star Trek ou la Guerre des Étoiles n'aura donc pas lieu. La mutation a déjà eu lieu !

De nombreux discours (notamment des éditeurs informatiques) se focalisent sur la dimension technologique de la mutation et occultent la dimension liée à la transformation profonde rendue nécessaire par les effets de ces nouveautés technologiques. Pourtant, qu'on se place au niveau de la société, des États, des entreprises et, bien entendu, des cabinets d'expertise comptable les impacts seront majeurs.

Pour résumer, reprenons une phrase d'un participant à un de nos séminaires sur la transformation numérique des cabinets « Je suis arrivé avec une problématique d'outils et je repars avec une problématique de stratégie pour mon cabinet ».

La définition de cette révolution numérique étant clarifiée, revenons-en à nos petits secrets. Pour être très honnêtes, nous espérons que le premier n'en est plus vraiment un : *croire que vous n'êtes pas concernés par cette transformation numérique ou si peu !* Nombre d'experts-comptables considèrent qu'en tant que profession réglementée qui bénéficie d'un monopole, les clients auront toujours besoin de vos services. Certes. Mais deux faits devraient vous alerter très sérieusement :

- La part de la production comptable (tenue + révision) dans le chiffre d'affaires des cabinets reste remarquablement stable depuis vingt ans à 70 %.
- La certitude que cette production comptable va être largement automatisée. A l'occasion d'une étude du think Tank « les Moulins »¹, une enquête a été menée auprès de professionnels de la comptabilité (collaborateurs, experts-comptables, stagiaires). Il en ressort que 49 % des répondants estiment que l'automatisation de la tenue va faire perdre entre 10 et 30 % du chiffre d'affaires aux cabinets et 20 % estiment que la perte sera supérieure à 30 % ! Dit autrement, ce qui fait vivre les cabinets aujourd'hui va perdre de la valeur. Comment croire que les clients continueront à payer pour une comptabilité « presse bouton » et un bilan annuel ? La révolution numérique aura donc un impact sur les cabinets au même titre que toutes les autres activités et cet impact excède largement la sphère numérique.

Le deuxième secret qui va assurer l'échec de votre transformation numérique est peut-être une révélation : *croire que la mutation numérique actuelle est comparable à toutes les évolutions technologiques que vous avez connues jusqu'à présent.* Lors des accompagnements que nous réalisons auprès des cabinets dans leur transformation, nous entendons souvent : « la profession comptable a connu de très nombreuses mutations sur les 20 dernières années et nous avons toujours su nous adapter ! ». C'est certain. Mais c'est également faux car la mutation que la profession est en train de vivre n'a rien de comparable avec les évolutions précédentes. Par le passé, la profession a connu des évolutions technologiques dites incrémentales, c'est-à-dire des adaptations essentiellement concentrées sur les outils et les process de production.

¹ - www.lesmoulins.club

Aujourd'hui, la technologie automatise la production et fragilise le principal métier du cabinet. Si, du fait de l'automatisation, les clients ne veulent plus payer autant pour la comptabilité et les paies, c'est tout le modèle économique du cabinet qu'il faut revoir. Il faut envisager de nouvelles missions pour compenser la perte de chiffre d'affaires. Or, jusqu'à présent, les précédentes mutations n'ont jamais impacté le métier mais uniquement la façon de l'exercer. Cette mutation est donc bien unique en son genre.

Notre troisième secret ?... *Croire que la transformation numérique n'est qu'une question d'outils.* En d'autres termes, penser que dans l'expression « transformation numérique », le mot important est numérique et qu'installer des écrans plats, des nouveaux logiciels ou communiquer sur les réseaux sociaux feront de votre cabinet un champion de la... transformation. Et bien non, Le mot transformation est à prendre au premier degré. L'irruption du numérique a des impacts sur l'ensemble du cabinet : c'est tout son modèle qu'il faut revoir car les technologies ont des effets secondaires. Les clients sont devenus plus exigeants, plus volatiles, ils ont des attentes qui évoluent, ils sont biberonnés à l'immédiateté, chouchoutés par des champions de la relation clients, ils veulent payer le juste prix. Alors le cabinet doit s'aligner sur ces nouvelles attentes. Il doit adapter son offre, son management, sa manière de communiquer, ses process de production... En un mot, c'est le cabinet dans son ensemble qu'il faut repenser comme le rappelle, non sans humour, l'espiègle voyante du film de b-ready².

Si vous êtes associé dans votre cabinet, vous êtes particulièrement concerné par ce quatrième secret : *croire que les associés peuvent gérer seuls le projet de transformation numérique du cabinet.*

Si vous persistez à le croire, vous courez à la catastrophe. Pour réussir votre transformation, tous les collaborateurs du cabinet doivent être convaincus (certains mettront plus de temps que d'autres) de la nécessité de changer et doivent s'impliquer dans le projet. Les collaborateurs ont besoin de sens, d'un projet réaliste et ambitieux. Il faut monter une équipe projet, faire contribuer tous les volontaires, expliquer, former et communiquer régulièrement... Rappelez-vous ce proverbe africain : seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin.

La plupart des cabinets que nous accompagnons sont obnubilés par les outils de production. Ils veulent choisir LE meilleur et le garder pour la vie ! Trop souvent, ils sont convaincus par notre cinquième secret : *croire qu'en changeant les outils, on change le cabinet.* C'est malheureusement plus compliqué que cela. Certes, il est indispensable d'adopter ces outils car eux seuls vous permettront de gagner du temps pour développer de nouvelles missions et assurer la pérennité du cabinet. Mais pour autant, installer de nouveaux outils sans repenser les process de production ne sert à (presque) rien. S'imaginer faire des gains de productivité en gardant les anciennes méthodes de travail « car on a toujours fait comme ça » est une grave erreur. Il faut profiter de ces nouveaux outils pour revoir totalement les pratiques de production, chasser les gaspillages, revoir les relations clients. Si les méthodes ne sont pas revues, les gains de productivité seront illusoires et le développement de nouvelles missions impossible.

Avant de vous révéler notre sixième secret, une petite question, très à la mode : dans votre cabinet, « c'est qui l'patron » ? Si vous répondez que c'est le client et non les associés, c'est que vous ne croyez pas que *l'on peut transformer le cabinet sans écouter les clients.* Comme tout prestataire de services, les dirigeants de cabinets doivent se poser la question suivante : de quoi chaque client

a-t-il besoin ? N'oublions pas que les missions de demain ne seront plus obligatoires, c'est-à-dire imposées par des textes. Il faudra les proposer au client et le convaincre de leur utilité. C'est pourquoi, il faut observer et comprendre son activité mais aussi écouter ce qu'il ne dit pas. En tant que chef d'entreprise, il a besoin d'un accompagnement qui lui permette de prendre les bonnes décisions au bon moment. L'écouter, c'est tout simplement répondre à ses attentes et le fidéliser. Dans le cas contraire, il ira voir ailleurs... d'un simple clic ou presque ! Pensez à la citation de Marivaux « Bien écouter c'est presque répondre ».

Il est fort probable que vous ayez déjà entendu cette vieille rengaine éculée : « il faut que le cabinet passe de l'expertise comptable au conseil ». Si vous pensez que c'est vrai, soyez attentif à notre septième secret : *croire que les missions de conseil pourront remplacer les missions actuelles de production.* En fait, ce qui est présenté comme une évidence est tout simplement une voie sans issue. L'eldorado du conseil n'est en effet qu'un mirage.³ Le conseil ne restera, dans la très grande majorité des cas, qu'une cerise sur le gâteau. Rien de plus. Il ne décollera jamais. Pour faire vivre le cabinet et compenser l'attrition du chiffre d'affaires sur les missions traditionnelles, les missions doivent être récurrentes et réalisées par des collaborateurs généralistes. Tout le contraire du conseil ! Concrètement, il faut développer des missions d'accompagnement dans le full service et le pilotage de l'entreprise⁴. Or, ça tombe bien, les missions que réclament les clients sont justement des missions d'accompagnement !

Autre secret, notre huitième, que nous ne résistons pas à vous révéler : *croire que les compétences d'aujourd'hui sont adaptées au cabinet de demain.* A chacun ses illusions ! S'imaginer que les collaborateurs vont changer de métier en quelques jours ou après une formation Powerpoint d'une journée, c'est utopique ! Les nouvelles missions vont nécessiter de nouvelles compétences : moins comptables et plus gestionnaires, moins techniques et plus comportementales, moins tournées vers le passé et plus vers l'avenir.

Ces nouvelles missions vont demander aux collaborateurs de passer d'une posture de comptable à une posture d'accompagnateur. Tous les postes vont devoir être repensés, même dans la production des comptes. Cette évolution ne se fera pas en quelques jours. Il va falloir adapter les compétences de l'ensemble de l'équipe : diagnostic des compétences actuelles, analyse des besoins en compétences de demain et mise en place de solutions d'adaptation des compétences : formation, recrutement... Vous êtes prêt ?

Certains d'entre vous aimeraient bien croire en notre neuvième secret : *croire que le cabinet peut se passer de communication et de marketing digital.* Car, comme tout le monde le sait, la com et le marketing, ce n'est pas fait pour les cabinets d'expertise comptable ! C'est réservé aux grandes entreprises ou à ceux qui veulent vendre à tout prix sans se préoccuper de déontologie ! Oui peut-être, mais ça, c'était du temps où Bercy s'occupait de votre marketing en lançant chaque année de nouvelles obligations qui rendaient les entreprises dépendantes de vous. Seulement voilà. Les outils vont prendre en charge une partie croissante de la complexité des tâches et réglementations comptables et vous allez devoir proposer d'autres missions à vos clients. Pour qu'ils achètent ces missions, vous allez devoir faire connaître votre offre. Sinon, comment vont-ils deviner ? Aucun cabinet ne pourra s'exonérer, à court terme, de se poser des questions devenues essentielles comme : qu'est-ce qu'on veut vendre ? A qui on veut vendre ? Comment va-t-on vendre ? Et ça ... c'est du marketing !

2 - <https://www.b-ready.team/metier-davenir/>

3 - Voir article « Les missions de conseil dans la profession ; et si l'eldorado n'était qu'un mirage ? » sur <https://www.b-ready.team/nos-creations/publications/nos-publications/>

4 - Voir étude des Moulins sur « Les missions de demain », sur www.lesmoulins.club

Comme vous le savez, la principale force des cabinets réside dans la confiance de leurs clients. Ces derniers comptent sur vous pour les accompagner dans leur transformation. Alors n'hésitez pas à partager ce dixième secret entre confrères : *croire qu'on pourra accompagner les clients sans avoir fait sa propre transformation*. C'est vrai que ce sont souvent les cordonniers les plus mal chaussés.

Comment imaginer développer des missions de transformation numérique de vos clients si votre cabinet n'a pas déjà vécu lui-même une telle aventure ? C'est pourquoi, il est absolument indispensable de commencer par transformer son cabinet avant de proposer aux clients de les accompagner.

Ça y est ? Vous commencez à avoir quelques idées sur la manière dont vous allez transformer votre cabinet ? Et pourtant, vous êtes toujours assis à lire notre onzième secret : *croire que le projet va avancer parce que vous l'avez décidé*. Eh bien non, ce n'est pas comme cela que ça marche et vous le savez ! Comme dit le proverbe irlandais « Y penser tout le temps ne labourera pas le champ ». Vous allez devoir construire un projet de cabinet, définir un plan d'actions... en un mot, s'y mettre pour de bon et arrêter de reporter à demain ce qui ne peut plus l'être !

Vous pouvez aussi *croire que vous allez y arriver tout seul*. Notre douzième secret... Bien sûr, rien ne vous empêche d'essayer. En effet, vous savez évidemment comment vous y prendre pour construire un projet de cabinet, définir un plan d'actions, embarquer les équipes, construire un plan de gestion des compétences... Oui mais voilà. Savoir comment faire est une chose, et le faire vraiment, en est une autre. Vous pouvez aussi choisir d'être accompagné par un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des cabinets d'expertise comptable. Par exemple... Chut c'est un secret !

Pour finir, si vous croyez à notre treizième secret, il faut envisager de vendre votre cabinet et vite : croire que vous avez le temps de vous y mettre.



Nathalie Godinot

Consultante b-ready

Co-auteur de « Comment réussir la transformation numérique du cabinet ? », Revue Fiduciaire, 2018

