

# La profession comptable va-t-elle se faire *ubériser* ?

Depuis moins de 18 mois, pas un jour ne se passe sans que le terme d'*ubérisation* ne revienne en boucle dans les médias <sup>1</sup>. Concernant la profession comptable, l'*ubérisation*, dans son acception stricte, n'est qu'une des nombreuses facettes de ce que l'on pourrait appeler les innovations disruptives, c'est-à-dire des innovations de rupture qui font évoluer en profondeur les usages des consommateurs. Les métiers du chiffre n'y échappent pas. Compte tenu des évolutions réglementaires et (surtout) technologiques, leur arrivée dans la profession s'est même accélérée depuis plusieurs années. Une étude du think tank les Moulins, réalisée en 2015, présente les principaux disrupteurs qui œuvrent dans la profession <sup>2</sup>.

Les innovations de rupture ont toujours existé, mais l'époque actuelle se caractérise par une formidable accélération de ce processus d'innovation. Cet article qui s'appuie sur l'analyse réalisée dans le cadre de cette étude définit ce phénomène de disruption, avant de le mesurer précisément au sein de la profession comptable.

## Typologie des disrupteurs

Selon Clayton Christensen, l'innovation disruptive, qui est une transformation irréversible du capitalisme, est en effet « une façon de définir le processus de transformation d'un marché. Elle se manifeste par un accès massif et simple à des produits et services auparavant peu accessibles ou coûteux » <sup>3</sup>. S'il existe plusieurs types de disrupteurs, ces derniers présentent toutefois certaines caractéristiques communes, quel

que soit le secteur d'activité ou l'époque considéré :

- leur genèse a toujours pour point de départ une insatisfaction des clients : besoin non ou mal satisfait, qualité discutable, prix trop élevé, etc. ;
- leur statut de barbare est éphémère. Un barbare est en effet appelé à disparaître, à être racheté ou à devenir un acteur traditionnel et à se faire barbariser à son tour. L'exemple de la photo est frappant : en moins de 15 ans, les appareils argentiques ont en effet été balayés par les appareils photos numériques qui, à leur tour, ont été cannibalisés par les smartphones.
- leur irruption sur un marché met à mal le modèle traditionnel des acteurs en place, en supprimant tout ou partie de leur activité, par le déploiement d'un nouveau modèle économique, d'une nouvelle façon de faire, d'un nouvel usage ou d'une nouvelle façon de consommer.
- un barbare capte des parts de marché des opérateurs en place, autrement dit, il est le bras armé de la "destruction créatrice" chère à l'économiste Joseph Schumpeter.

Tous les barbares ne se ressemblent pas ! L'analyse de leur modèle économique, de leur stratégie, de leur positionnement, de



Par Philippe BARRÉ,  
Expert-comptable,  
Commissaire aux comptes



et Ludovic MELOT,  
Consultant

la nature de leur relation client, etc. a permis d'identifier six grandes catégories de disrupteurs (souvent qualifiés de manière impropre d'*ubérisateurs*) et de dresser ainsi une classification applicable à tous les secteurs d'activité dont la profession comptable.

## Les automatisateurs

Un automatisateur est un acteur qui limite, voire supprime, l'intervention humaine sur certaines tâches : notamment les tâches chronophages à faible valeur ajoutée. Concrètement, il s'agit de remplacer du temps homme par du temps machine. Les activités susceptibles d'être automatisées présentent tout ou partie des caractéristiques suivantes : des tâches répétitives et/ou pénibles, des tâches à faible valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre, présentant des risques élevés d'erreurs humaines. Inutile de dire que ces caractéristiques s'appliquent on ne peut mieux, à la profession comptable...

## Les low-costers

Les low-costers redéfinissent la chaîne de valeur d'une activité, en supprimant

## Résumé

La profession comptable n'échappe pas aux assauts des disrupteurs et l'arrivée de ces acteurs aura des conséquences majeures, à très court terme, sur l'organisation des cabinets. Car si le risque d'ubérisation de la profession apparaît très faible, l'automatisation d'une grande partie de l'activité est en revanche inéluctable. Autrement dit, les cabinets vont être libérés des tâches à faible valeur ajoutée, mais aussi du chiffre d'affaires issus de ces prestations. Ils vont donc impérativement devoir développer des activités à plus forte valeur ajoutée, les seules que les clients accepteront à l'avenir de payer...

1. Ce terme a été employé pour la première fois en décembre 2014, à l'occasion d'un entretien accordé au Financial Times par Maurice Lévy, patron de Publicis.

2. Etude des Moulins, think tank de la profession comptable, téléchargeable sur : [www.lesmoulins.club](http://www.lesmoulins.club)

3. Professeur à Harvard et auteur de *The innovator's dilemma*, <http://www.latribune.fr/blogs/inside-davos/20140310trib000819144/-la-disruption-est-une-transformation-irreversible-du-capitalisme-clayton-christensen.html>.

des éléments de l'offre de référence jugés non essentiels pour la clientèle visée, ce qui leur permet d'afficher des prix durablement plus bas que ceux des acteurs historiques. Difficile aujourd'hui de trouver des secteurs ayant échappé aux *low-costers*, au cours des dernières années. Certains *low-costers* sont de véritables innovateurs et pas uniquement des casseurs de prix<sup>4</sup>, par exemple :

- *Ikea* a révolutionné le marché du meuble et de l'aménagement ;
- *Free* est l'inventeur de la Box Internet et du *triple play* ;
- *Ryan Air* et *Easy Jet* ont dynamité le secteur ronronnant du transport aérien ;

### Les connecteurs

Ces derniers créent une rupture dans les méthodes de mise en relation entre offreurs et demandeurs. L'étude a regroupé au sein de cette catégorie plusieurs types de disrupteurs présentant de nombreuses caractéristiques communes :

- les annuaires, qui répertorient tous les professionnels d'un secteur donné constituent le format le plus traditionnel des connecteurs ;
- les entremetteurs, qui sont des plateformes de mise en relation d'un offreur et d'un demandeur, en contrepartie du versement d'une commission ;
- les comparateurs de prix sont des sites Internet qui permettent de comparer les prix de biens ou de services. Alors que le premier d'entre eux, *Kelkoo*, a été lancé en 1999, les comparateurs de prix ont littéralement envahi la toile au cours des 15 dernières années et on trouve aujourd'hui des comparateurs pour tout ou presque...

### Les néo-distributeurs

Les néo-distributeurs regroupent les barbares de la distribution qui ont développé, en s'appuyant sur le potentiel d'Internet, des modèles de ruptures ayant profondément chamboulé les équilibres en place dans de nombreux secteurs. Les néo-distributeurs éliminent en effet un ou plusieurs intermédiaires de la chaîne de la distribution, en établissant un lien direct entre les marques et le consommateur final. Les deux principaux éléments du modèle des néo-distributeurs sont les suivants : une activité de pure distribution qui repose sur des prix bas et sur une stratégie de volumes et une activité réalisée sans le moindre stock : les néo-distributeurs n'achètent pas les marchandises ou prestations qu'ils proposent avant de les vendre.

### Les différenciateurs

Si les barbares d'aujourd'hui ont généralement tendance à s'appuyer sur les nouvelles technologies pour innover

dans un secteur, cela n'est pas toujours le cas. Les ruptures apportées par ces barbares "non-technos" peuvent prendre de nombreuses formes :

- un nouveau modèle d'organisation de la production : *taylorisation* du travail, externalisation et/ou délocalisation d'une partie de la production... ;
- un nouveau modèle d'approvisionnement et/ou de distribution : mise en place de centrales d'achats, accroissement de la vitesse des réassortiments afin de faire venir les clients plus fréquemment en boutique... ;
- un nouvel usage des consommateurs : *McDonald's* a par exemple, profondément bouleversé le paysage de la restauration dans de nombreux pays, en y important les usages de consommation made in USA.

### Les ubérisateurs

Un *ubérisateur* (un vrai !) est un nouvel entrant (il n'est pas issu du secteur dans lequel il intervient), qui propose de nouvelles manières de faire, de nouvelles manières de s'adresser aux clients et/ou de nouvelles manières de penser le travail ; le tout en s'affranchissant des règles historiques de fonctionnement de ce marché<sup>5</sup>. L'*ubérisateur* affiche clairement une volonté stratégique d'envahir le marché et, par effet corrélatif, de sacrifier les acteurs traditionnels (une sorte de dommage collatéral non recherché, mais considéré comme inéluctable). Les principaux ingrédients du modèle de l'*ubérisation* sont :

- la réponse à un nouveau type de besoins afin de capter la clientèle ;
- la notion de plateforme numérique ;
- le recours, pour réaliser les prestations, à des ressources externes (professionnelles ou amateurs), qui n'exerçaient généralement pas auparavant au sein du secteur<sup>6</sup> ;
- l'effet de réseau et volume : plus la plateforme compte d'utilisateurs, plus les consommateurs trouveront un intérêt à l'utiliser ;

4. Pour faire du *low-cost*, il faut produire autrement.

5. Définition adaptée de celle de Mathieu Deslandes, Source : Rue 89 - 18/12/2014.

6. L'*ubérisateur* "exploite" le travail et/ou des actifs qui ne lui appartiennent pas : la force de travail et les véhicules des chauffeurs pour Uber, des chambres ou des appartements pour Airbnb...

7. [www.hebdo.ch/les-blogs/vers-un-tsunami-de-la-sant%C3%A9-num%C3%A9rique/les-plateformes-de-la-sur-traitance-vont-dominer-le](http://www.hebdo.ch/les-blogs/vers-un-tsunami-de-la-sant%C3%A9-num%C3%A9rique/les-plateformes-de-la-sur-traitance-vont-dominer-le)

8. Notons qu'un disrupteur peut appartenir à plusieurs catégories.

- le concept de sur-traitance : « *par opposition à la sous-traitance, les sur-traitants coiffent la chaîne de la valeur en s'attribuant le maximum de marges*<sup>7</sup> ».

- la notation des prestataires par les clients et des clients par les prestataires ;
- une grande transparence des prix et des conditions.

Cette classification permet d'analyser le comportement de chaque catégorie de barbares sur un marché, afin d'en identifier les conséquences pour les "tradis", c'est-à-dire les acteurs historiques en place.

## Où trouver les disrupteurs ?

### Dans la vie quotidienne

Quelles que soient nos actions de la vie courante, nous recourons tous aux services de disrupteurs. Pour manger, dormir, se loger, se soigner, téléphoner, s'habiller, se chausser, regarder un film, changer les pneus de sa voiture, rencontrer l'âme sœur, emprunter... Parmi les *disrupteurs* emblématiques<sup>8</sup>, citons notamment :

- des automatisateurs : *Apple, Ford, Google, Microsoft*, le site *impots.gouv.fr*, mais aussi les bornes d'enregistrement automatique dans les aéroports, les caisses automatiques des supermarchés...
- des connecteurs : *Assurland, Booking, Clicrdv* (prise de RDV chez des médecins directement sur Internet), *e-bay, Meetic, PAP, Tripadvisor*...
- des différenciateurs : *Apple, Ikea, Toyota, Zara*...
- des *low-costers* : *Dacia, Easy Jet, free, Primark*...
- des néo-distributeurs : *Amazon, Google, iTunes, Netflix, Vente privée*...
- des *ubérisateurs* : *Airbnb, BlaBlaCar* et, naturellement, *Uber*.

### Abstract

*The accounting profession does not escape the assaults of disruptors. And the arrival of these actors will have major consequences on the organization of the accounting firms. Because if the risk of ubérisation of the profession seems very weak, the automation of a big part of the activity is inevitable. In other words, accounting firms are going to be released from the low value-added tasks, but also from the revenues stemming from these tasks. Therefore they will necessarily have to develop higher value-added activities, the only ones whom the customers will agree to pay in the future...*

### ANALYSE SECTORIELLE

#### Dans les professions libérales

Intuitivement, on pourrait penser que les professions réglementées sont protégées de ces intrusions barbares. En fait, il n'en est rien, bien au contraire. Le monde fermé de ces professions constitue une niche de premier choix pour les barbares. Comme l'explique Nicolas Colin<sup>9</sup>, une profession réglementée est par définition, protégée des nouveaux entrants par des barrières réglementaires à l'entrée. Mais, selon lui, ces barrières ont aussi pour effet :

- de conforter les acteurs en place dans l'idée qu'ils sont, *ad vitam æternam*, à l'abri des menaces provenant de l'extérieur<sup>10</sup> ;
- de les endormir, de les ankyloser et *in fine*, de les empêcher d'innover : plus on est influent et protégé, moins on est innovant.
- dans ces conditions, l'innovation finit toujours par venir de l'extérieur. Invisible de premier abord, les *tradis*<sup>11</sup> ne la voient pas venir. Elle est donc plus difficile à anticiper et à contrer.

L'étude de 2015 a identifié quelques disrupteurs qui se sont lancés sur les marchés réservés aux professions réglementées, au cours des dernières années. Ces barbares sont de différents types :

- des automatisateurs : *Boursorama*, *Demanderjustice.com*, *Captain Contrat*, *Legalstart.fr*, *Testamento...*
- des connecteurs : *Avostart.fr*, *Devisavocat.com*, *Companeo*, *Doctolib*, *Information.juridique.com*, *RDVMedicaux*, *Keldoc...*
- des *low-costers* : *Archipascher*, *Divorcediscount.com*, *Permispascher*, *Pharmacielowcost.com*, *Sensee*, etc.
- des néo-distributeurs : *1001pharmacies*, *Lentillesmoinscheres.com...*
- des *ubérisateurs* : *Archionline*, *Captain Contrat*, *Legalstart.fr*, *KissKissBankBank*, *Ornikar*, *Weclaim...*

#### Dans la profession comptable

Les disrupteurs ont déjà fait leur entrée dans la profession comptable... et ce depuis fort longtemps ! Les principaux éditeurs, les AGC, les cabinets qui communiquent, ceux qui font du démarchage, ceux qui s'appuient sur un modèle *low-cost*... : tous ont été, à un moment ou à un autre, des *disrupteurs*, des barbares. Et, à l'image de ce que l'on observe sur les autres marchés, les *disrupteurs* d'hier sont souvent devenus les acteurs *tradis* de la profession d'aujourd'hui. Ce que confirme d'ailleurs Jean Michel Aulas, Président de *Cegid* : « *Cegid a été en quelque sorte le "Uber" de l'époque, vis-à-vis des grands fournisseurs de solutions informatiques qui, pour protéger leurs rentes, ont tardé pour prendre en compte les changements profonds qui s'opéraient* »<sup>12</sup>.

Parmi ces disrupteurs, on retrouve, comme dans le reste de l'économie, toutes les

grands modèles de rupture :

- des automatisateurs : *Cegid*, *Impotsgouv.fr*, *Jedeclare.com*, *QuickBooks*, *RCA*, *Revisaudit*, *Sage*, *Selfmed*, *Teogest*, *Tiime*, *Q*, *Yooz...*
- des connecteurs : *1001expertscomptables*, *Companeo*, *Compteo.fr*, *Trouvermoncomptable.com*, etc.
- des différenciateurs : *Ca Compte Pour Moi*, *Cerfrance*, *In Extenso*, *Fiducial...*
- des *low-costers* : *Compta Clémentine*, *ECL Direct*, *Scriptura*, etc.
- des *ubérisateurs* : *Myexperteam*, *Rivalis*, *Tese* (titre emploi service entreprise)...

#### Quel regard des experts-comptables ?

L'étude de 2015 s'appuie sur une enquête exclusive menée auprès des acteurs de la profession<sup>13</sup>, afin de mesurer leur perception de cette menace d'ubérisation et plus globalement, des bouleversements en cours au sein de leur écosystème. Cette enquête inédite à laquelle ont répondu plus de 450 personnes (dont plus de 230 experts-comptables) a permis d'obtenir une matière très riche sur les évolutions en cours au sein de la profession.

L'enquête comportait une vingtaine de questions. Nous nous attarderons ici sur quelques points-clés.

#### Principales menaces et opportunités pour la profession à 10 ans

La question du prix des prestations est très clairement au cœur des préoccupations des répondants :

- Pour 46% d'entre eux, les modèles *low-cost* ou en ligne font partie des

trois principales menaces qui guettent la profession. Si on ajoute à cela 44 % des répondants qui estiment qu'une autre menace réside dans la guerre des prix, il apparaît clairement que la question des prix constitue la principale inquiétude des professionnels.

- Le changement de mentalité des clients est ensuite cité comme une des trois principales menaces pour la profession à horizon 10 ans, par un tiers des répondants.

• L'*ubérisation* (prise dans son acceptation la plus large et non dans la définition précise expliquée précédemment) de la profession arrive en 4<sup>e</sup> position. Pour un expert-comptable sur quatre, elle représente une des principales menaces des prochaines années.

- L'érosion du monopole, voire sa disparition, n'est quant à elle, perçue comme une des principales menaces pour la profession, pour seulement un quart des répondants.

Parmi les réponses libres apportées par les répondants, citons notamment l'immobilisme, les complexités croissantes des lois et de la réglementation, l'attentisme de la profession, la non-remise en cause des experts-comptables vis-à-vis de leur métier et de leurs clients, le manque d'adaptation à l'évolution du marché pour finir par l'expert-comptable lui-même...

#### Impact de l'automatisation sur le chiffre d'affaires

Moins de 15 % des répondants à l'enquête pensent que l'automatisation de la production comptable n'aura pas d'impact sur le chiffre d'affaires des cabinets :

- près de la moitié des répondants considère que cela fera perdre aux cabinets entre 10 % et 30 % de leur chiffre d'affaires ;
- ils sont même 20 % à penser que l'impact sera supérieur à 30 %.

Comme nous le soulignons au début de cet article, l'automatisation de la tenue et même d'une partie de la révision, est inéluctable. A l'heure où ces activités représentent toujours 48 % du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés<sup>14</sup>, cette évolution impose à la profession de réagir. Il est fortement probable que dans les cinq ans, plus aucune écriture courante de comptabilité ne nécessite une intervention humaine.

Si les professionnels semblent de plus en plus convaincus que l'automatisation de leurs *process* de production conduira à une baisse de leur chiffre d'affaires, il est intéressant de constater qu'ils sont également nombreux à voir dans les innovations des éditeurs une opportunité pour le futur.

9. Nicolas Colin, co-fondateur de TheFamily, "Les barbares attaquent les business services !" : [www.youtube.com/watch?v=xni45bl5AL8](http://www.youtube.com/watch?v=xni45bl5AL8)

10. Nicolas Colin, conférence sur la transition numérique au sein des professions réglementées : [www.youtube.com/watch?v=xni45bl5AL8](http://www.youtube.com/watch?v=xni45bl5AL8)

11. Acteurs en place sur le marché traditionnel.

12. Données partagées, revue de l'ANECS et du CJEC, n°127, février 2016, p. 9.

13. Les auteurs tiennent d'ailleurs à remercier chaleureusement Compta-Online, site Internet de la communauté comptable, qui a hébergé cette enquête et en a largement fait la promotion. Les résultats figurent dans l'étude des Moulins.

14. La gestion des cabinets d'expertise comptable, Observatoire de la Profession Comptable, 2014.

- 54% des répondants considèrent en effet que les innovations des éditeurs de logiciels représentent une des principales opportunités pour la profession ;
- L'autre opportunité qui se détache nettement est l'interprofessionnalité, une interprofessionnalité dont on parle depuis fort longtemps, mais qui peine à se traduire véritablement sur le terrain.
- la troisième opportunité identifiée est celle de la déréglementation. Les experts-comptables considèrent, en effet assez étonnamment, à presque 40 %, que celle-ci constitue une chance pour la profession.

Les réponses à l'enquête montrent clairement que les professionnels sont conscients des enjeux, menaces ou opportunités, que représente l'arrivée d'acteurs disruptifs et plus globalement, du processus de transition numérique à l'œuvre. Elles montrent également que ces phénomènes inéluctables sont aussi sources d'opportunités.

### Quels sont les véritables enjeux pour la profession comptable ?

Quelles menaces, quelles opportunités, les disrupteurs représentent-ils vraiment pour les experts-comptables ? La profession est-elle véritablement en danger ou "juste" obligée de s'adapter ? Pour tenter d'y voir clair, il est essentiel de distinguer deux risques différents : l'automatisation de la production et l'*ubérisation* de la profession.

#### L'automatisation de la production

L'automatisation de la production comptable n'est pas un risque. C'est une certitude. Les logiciels de nouvelle génération deviendront vite incontournables et l'avenir ne se fera pas sans eux. Les évolutions technologiques vont conduire à très court terme à une plus grande automatisation des *process* de production. Dans ces conditions, il est donc difficile de qualifier l'automatisation de "risque" dans la mesure où l'aléa est très faible. La seule véritable inconnue réside uniquement, comme souvent s'agissant des processus de changement, dans le calendrier. La conséquence tout aussi inéluctable sera une baisse du chiffre d'affaires des cabinets sur le métier traditionnel de la tenue. Ces évolutions représentent également une opportunité pour les cabinets de gagner du temps pour se consacrer au développement de prestations plus créatrices de valeur pour les chefs d'en-

treprise, autrement dit des prestations qu'ils seront plus enclins à payer.

#### L'ubérisation

Rappelons tout d'abord que ce que nous avons appelé dans cette étude "le risque d'*ubérisation*" serait de voir des plateformes logicielles ravir la relation-client des experts-comptables et de sous-traiter certaines tâches à des prestataires, non experts-comptables, afin de proposer une prestation moins chère et/ou de meilleure qualité que celle délivrée par les opérateurs actuels en place.

Pour répondre à la question « *La profession va-t-elle se faire ubériser ?* », il convient de distinguer plusieurs types d'activités. Les activités des cabinets d'expertise comptable sont en effet diverses et variées. Elles présentent des caractéristiques et des logiques différentes et reposent sur des modèles économiques différents. C'est donc tout naturellement qu'elles ne sont pas menacées par les mêmes types de nouveaux entrants.

• **Sur le marché de l'activité comptable traditionnelle**, l'*ubérisation* de l'activité traditionnelle de tenue de comptabilité est le fruit de l'évolution de deux facteurs principaux :

- la réglementation : la profession bénéficie d'un privilège d'exercice exclusif<sup>15</sup>. Il est peu probable que ce dernier soit remis en cause à court terme. Dans ces conditions, le risque de sur-traitance est juridiquement impossible. La mission d'externalisation comptable restera donc réservée aux membres de l'Ordre ;

- la stratégie des barbares : Le deuxième facteur est lié à la stratégie des barbares eux-mêmes. En effet, comme La Palice l'aurait si bien dit, pour qu'il y ait *ubérisation*, il faut qu'il y ait un *Uber* avec la volonté de court-circuiter les experts-comptables. Or, à ce jour, les solutions innovantes qui arrivent sur le marché et qui pourraient prétendre ravir la place des experts-comptables dans le cœur des chefs d'entreprise sont issues d'éditeurs français ou internationaux qui entretiennent de bonnes relations avec les experts-comptables<sup>16</sup>.

**L'étude conclut qu'il apparaît peu probable que l'activité comptable traditionnelle se fasse *ubériser* à court terme.**

• **Sur le marché du conseil de proximité** : ces activités ne sont, pour la plupart, pas réglementées. Elles peuvent donc être réalisées par toute sorte de spécialistes plus ou moins auto-procla-

més. Des plateformes proposant ce type de prestations existent d'ailleurs déjà, même si elles restent souvent moins développées en France que dans les pays anglo-saxons.

**L'étude conclut que les activités de conseil de proximité présentent un risque élevé d'*ubérisation*.** Ce risque est d'autant plus élevé que les experts-comptables sont peu disponibles et répondent encore trop rarement à la demande d'accompagnement de leurs clients.

• **Sur le marché du conseil sur-mesure** L'*ubérisation* d'un conseil véritablement personnalisé et sur-mesure paraît en revanche peu probable à court et moyen termes. En effet, ce type de conseil implique une forte dose de confiance, de réputation, une expertise spécifique et pointue... C'est par ailleurs, une démarche très impliquante dans la mesure où elle engage le futur de l'entreprise : changement de positionnement, de stratégie, d'organisation, de système d'information... Difficile, dans ces conditions, de remettre l'avenir de son entreprise entre les mains d'une plateforme logicielle et d'un consultant distant.

**L'étude conclut qu'il paraît peu probable que les activités de conseil sur mesure soient *ubérisables* à court ou moyen terme.**

#### En conclusion

L'automatisation de la saisie, de la tenue et même d'une partie de la révision, est inéluctable. Tous les cabinets sont concernés, mais tous ne seront pas impactés de la même manière. Les cabinets très orientés sur le métier de tenue avec une équipe peu ouverte à d'autres missions auront plus de mal à s'adapter. Au-delà des mots, l'impact le plus probable sur la profession n'est pas celui de l'*ubérisation* (se faire remplacer par des acteurs extérieurs à la profession), peu probable en pratique, mais celui de l'automatisation (remplacer du temps homme par du temps machine). C'est fondamentalement différent et, pourquoi ne pas le dire, de meilleur présage pour les experts-comptables.

En effet, l'automatisation libère les cabinets de tâches sans valeur ajoutée et leur permet de se consacrer à des activités plus créatrices de valeur, plus fidélisantes, plus rémunératrices<sup>17</sup>. Difficile, dans ces conditions, de considérer cette évolution comme une catastrophe. ■