

Les m+ouLins

by  **b-ready**

powered by  QuickBooks®

Étude des Moulins :

La profession va-t-elle se faire ubériser ?

Quand les mots prennent une toute autre dimension

En juillet 2015, le comité de pilotage des Moulins décide de publier sa première étude sur le thème de l'ubérisation de la profession. Ce sujet fait la une de tous les journaux et préoccupe de nombreux confrères.

Il nous faut alors trouver un titre à cette étude, à l'enquête que nous allons réaliser et à la soirée. Après un bref échange, nous nous rallions, enthousiastes, au vocabulaire en vogue pour désigner les ubérisateurs de toute sorte : les barbares.

Aujourd'hui, l'enquête est terminée, l'étude est rédigée et l'heure de la soirée est arrivée. Oui mais voilà. Les actes abominables de vendredi dernier ont donné à ce mot un autre sens, tragique et douloureux. Comment ne pas penser à ces événements ?

Par respect, nous avons pris la décision de changer le titre de l'étude en supprimant toute référence aux barbares. Cependant, l'étude proprement dite, engagée depuis plusieurs mois, utilise encore ce vocabulaire.

Nous nous associons à la douleur des gens touchés par ces événements.

Les auteurs de l'étude,
lundi 16 novembre 2015

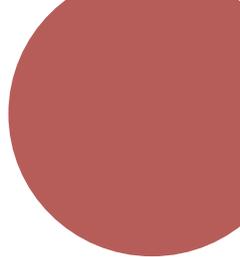
1



*Certains sentent la pluie à l'avance,
d'autres se contentent d'être mouillés.*

Henry Miller





Sommaire

Sommaire.....	3
Quelques mots de présentation de l'étude.....	5
En résumé	7
Les barbares : de quoi parle-t-on exactement ?.....	7
Et dans la profession comptable, que se passe-t-il ?.....	8
Les « barbares » : de quoi parle-t-on exactement ?	10
Le concept de barbare.....	10
Les barbares : une notion vraiment nouvelle ?.....	11
Sur quoi reposent les ruptures des barbares ?	12
L'impact des barbares sur les marchés « attaqués ».....	14
Les grandes caractéristiques des secteurs vulnérables	14
Les réactions des acteurs tradis face à l'arrivée d'un barbare.....	15
En conclusion.....	16
Les barbares ont envahi notre quotidien !.....	17
Quelques barbares emblématiques de notre quotidien.....	17
Les principales caractéristiques des barbares de notre quotidien.....	20
Comment s'y retrouver dans la jungle des barbares ?.....	21
En conclusion.....	32
Les barbares dans les professions réglementées.....	34
Les barbares présents sur les marchés des professions réglementées	34
En conclusion.....	39
Et dans la profession comptable, que se passe-t-il ?	40
Qu'en pensent les professionnels eux-mêmes ?.....	40
Les barbares ont déjà fait leur entrée dans la profession... et depuis fort longtemps !.....	62
Quels sont les véritables enjeux pour la profession ?	68
En pratique, que faire ?	74
En conclusion.....	76



Pour aller plus loin	77
Petit glossaire de l'ubérisation.....	77
Les Moulins, le think tank de la profession.....	80
Quelques précisions méthodologiques.....	82



Quelques mots de présentation de l'étude

Difficile d'échapper ces derniers mois à « la folie de l'ubérisation ». Pas un jour ne se passe, en effet, sans que cette thématique ne soit abordée dans les médias, qu'ils soient professionnels ou grand-publics. Et pourtant ce mot d'ubérisation a moins d'un an¹ !

Depuis, ce terme a tendance à être utilisé à toutes les sauces et le moindre acteur innovant est immédiatement présenté comme le futur ubérisateur de la profession dans laquelle il intervient (ubérisateur devant ici être entendu comme un synonyme très proche de fossoyeur). In fine, l'effet anxiogène est garanti pour les acteurs historiques des secteurs d'activité concernés. Difficile, en effet, de se protéger d'une menace que l'on peine à qualifier...

Cette étude est née de la volonté des membres du comité de pilotage des Moulins d'y voir plus clair sur ce concept d'ubérisation et sur les menaces réelles ou supposées qu'il représente pour la profession comptable.

L'objectif de notre étude, réalisée avec la plus grande objectivité, n'est donc absolument pas de jouer les Cassandres, mais :

- de fournir une grille d'analyse rigoureuse permettant de catégoriser les différentes sortes d'innovateurs qui gravitent dans et autour de la profession. Sont-ils tous des ubérisateurs en puissance ? Sont-ils tous des menaces pour la profession ? Comment s'en protéger, voire même s'en inspirer ? Etc. Les innovateurs de rupture, que nous avons regroupés sous le terme de « barbares² » dans le cadre de cette étude sont en effet loin d'être une population homogène. Les catégoriser a été notre première ambition.
- d'aider le lecteur à prendre la mesure des menaces et opportunités que ces différents types de barbares font naître dans la profession. Car si la face obscure des barbares est bien souvent mise en avant, il ne faut pas oublier que les barbares ont également des aspects extrêmement positifs trop souvent ignorés.

Afin de compléter nos analyses des évolutions en cours au sein de la profession comptable, nous avons réalisé une grande enquête auprès des professionnels du secteur. Celle-ci nous a permis de « prendre le pouls » du terrain sur ces phénomènes de barbarisation, d'ubérisation, d'automatisation... Les principaux résultats de cette enquête réalisée au cours de l'été 2015 sont présentés dans le cadre de cette étude.

Cette étude n'a naturellement pas la prétention d'être exhaustive, mais elle a été conçue et rédigée de façon très rigoureuse pour fournir au lecteur une grille d'analyse des mutations en cours au sein de l'économie française, que ce soit dans le domaine du B2C, dans celui des professions réglementées en général et, enfin, au sein de la profession comptable en particulier.

Cette étude a été rédigée par quatre auteurs : Marine Barré, Philippe Barré, Anne-Laure Dumas et Ludovic Melot. Ils ont également rédigé le questionnaire et analysé les résultats de l'enquête.

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

² Nous reviendrons naturellement très longuement sur ce concept de barbares au début de cette étude, mais pour résumer, un barbare est un opérateur qui arrive sur un marché avec une innovation disruptive.

Nous tenons à remercier le site Compta Online³, qui a hébergé et largement relayé cette enquête auprès des professionnels du secteur ainsi que les centaines d'experts-comptables qui ont pris le temps de répondre à nos questions. Leurs réponses et leurs commentaires ont été très riches d'enseignement et nous ont beaucoup apporté pour la réalisation de notre étude.

Toutes les réactions, critiques, suggestions, questions que cette étude ne manquera pas de susciter sont les bienvenues à l'adresse suivante : redaction@lesmoulins.club. Vous pouvez également tweeter sur l'étude en utilisant le hashtag #lesmoulinsEC.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture.



³ www.compta-online.com.



En résumé

Les barbares : de quoi parle-t-on exactement ?

Les barbares, qui ont toujours existé, sont nombreux et ne se ressemblent pas. Ils présentent toutefois un certain nombre de caractéristiques communes :

- Ce sont des « disrupteurs » qui répondent à un besoin non satisfait des consommateurs
- Leur statut de barbare est éphémère.
- Leur irruption sur un marché met à mal le modèle économique des acteurs en place (les tradis).
- Ils présentent indéniablement un côté positif pour la société dans son ensemble en automatisant des tâches pénibles et/ou à faible valeur ajoutée, en inventant des produits, en permettant à un plus grand nombre de consommer certains types de biens ou services, etc.

Les ruptures apportées par les barbares peuvent avoir des origines multiples : technologique, réglementaire, , d'organisation de la production, d'approvisionnement et/ou de distribution ou encore un nouvel usage des consommateurs...

Les secteurs privilégiés par les barbares présentent généralement une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- Un secteur qui fonde son modèle économique sur une absence de concurrence réelle liée généralement à une situation d'oligopole de droit⁴ ou de fait.
- Une clientèle non-satisfaite, généralement du fait de prix jugés trop élevés et/ou de prestations de piètre qualité.
- Des produits ou services non-différenciés, ce qui favorise un arbitrage par les prix de la part des clients.
- Des marchés sur lesquels il est possible (généralement grâce à Internet) d'automatiser ou de faire faire une partie du travail au client.

Tous les barbares ne présentent pas les mêmes caractéristiques, ni les mêmes modèles. Ils n'ont pas la même stratégie, pas les mêmes moyens, pas les mêmes relations avec les acteurs traditionnels, pas la même relation client. Autant de différences qui rendent l'ensemble complexe à cerner.

A partir de l'analyse de plusieurs dizaines de barbares de la vie quotidienne, des professions réglementées et de la profession comptable, nous avons identifié six catégories de barbares⁵ aux caractéristiques homogènes :

- Les automatisateurs.
- Les connecteurs.
- Les différenciateurs.
- Les low-costers.
- Les néo-distributeurs.
- Les ubérisateurs.

⁴ Monopole ou privilège d'exercice

⁵ La plupart des barbares relève d'une seule catégorie, mais certains appartiennent à plusieurs.

Et dans la profession comptable, que se passe-t-il ?

Les barbares d'hier et d'aujourd'hui

Dans le cadre de cette étude, nous avons organisé une grande enquête en ligne auprès des professionnels de la comptabilité afin de mesurer leur perception de ces menaces de barbarisation, d'automatisation, d'ubérisation, etc. Les résultats détaillés de cette enquête et leur analyse sont présentés dans cette étude.

Au sein de la profession comptable, les barbares existent depuis bien longtemps, qu'ils soient issus de la profession ou non.

- Chaque époque a connu ses barbares qui sont, peu à peu, entrés dans le paysage : les principaux éditeurs informatiques, les AGC, les cabinets qui communiquent, ceux qui font du démarchage, ceux qui s'appuient sur un modèle low cost...
- Comme sur tout marché, les barbares d'hier sont souvent devenus des acteurs incontournables de d'aujourd'hui, même si certains opérateurs font encore figure de barbares pour une partie de la profession⁶.

Et demain, qui seront les barbares de la profession ?

La majorité des professionnels ayant répondu à notre enquête, est persuadée de l'arrivée imminente d'un nouveau type de barbares dans les années à venir. Les pistes régulièrement évoquées : les banques, les éditeurs de logiciels, les pure-players de l'Internet ou encore les robots.

Parmi les autres acteurs qui pourraient trouver un intérêt et une opportunité à viser le marché de la production de données comptables, citons également :

- des opérateurs de type GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon) ou NATU (Netflix, Airbnb, Tesla et Uber). Google et Uber ont d'ailleurs été cités par certains répondants à notre enquête.
- des opérateurs d'un genre nouveau qui existent déjà aux Etats-Unis. Des opérateurs, qui, comme le fait Wave Accounting, ont développé un modèle de type freemium, qui pourrait s'avérer explosif. Dans ce modèle, la comptabilité est gratuite pour les TPE/PME ; l'opérateur se rémunérant en vendant des données de ses clients notamment...
- Sans oublier naturellement toutes les start-ups, qui n'existent peut-être pas encore aujourd'hui, mais qui sont susceptibles d'inventer à tout moment un modèle nouveau sur les métiers du droit ou du chiffre.

Quels sont les véritables enjeux pour la profession ?

L'automatisation de la profession, via les logiciels de nouvelle génération est incontournable. Qui peut en effet imaginer qu'à l'heure de la Google Car, cette voiture qui conduit sans chauffeur et sans accident, certaines entreprises vont continuer à payer des gens pour saisir des pièces comptables à la main alors qu'un robot le fait mieux, plus vite et pour moins cher ?

⁶ Les barbares des uns ne sont, en effet, pas les barbares des autres.

La question de l'ubérisation de la profession, telle que nous l'avons définie dans le cadre de notre étude⁷, est plus complexe et moins manichéenne qu'il n'y paraît. Elle doit en effet être mise en relation avec la nature des missions réalisées par les experts-comptables :

- L'activité comptable traditionnelle.
 - Le privilège d'exercice exclusif⁸ dont bénéficie la profession ne devant pas être remis en cause à court terme, le risque de sur-traitance « officielle » est juridiquement impossible. La mission d'externalisation comptable restera donc réservée aux membres de l'ordre.
 - **Autrement dit, il nous apparaît fort peu probable que l'activité comptable traditionnelle se fasse ubériser à court terme.**
- Le conseil de proximité.
 - Pour ce type de prestations, le principal risque pour les experts-comptables serait de se retrouver en concurrence avec des consultants agréés par une plateforme de conseil (sur le modèle d'Uber) qui proposeraient des prix plus abordables dans la mesure où ils n'auraient pas à faire face à des frais de structure ou liés à l'exercice de la profession.
 - **Ces activités de conseil de proximité présentent un risque nettement plus élevé d'ubérisation.**
- Le conseil sur-mesure.
 - 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
 - **Dans ces conditions, l'ubérisation d'un conseil sur-mesure nous en revanche très peu probable à court et moyen termes.**

En pratique, que faire ?

L'automatisation croissante de la saisie, de la tenue et même d'une partie de la révision est aujourd'hui certaine. Or, ces activités représentent la moitié du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés. La profession va donc impérativement devoir réagir. Comment ?

- Par une écoute attentive des clients afin de connaître leurs véritables besoins et d'être en mesure de passer d'une posture réactive à une posture proactive.
- Par le développement de nouvelles compétences et de nouveaux outils pour délivrer de nouvelles missions.
- Par la mise en place d'une véritable stratégie dans les domaines du marketing, de la communication et de la relation commerciale.

Mais, pour se faire, les experts-comptables vont devoir se libérer du temps, notamment sur les activités de production comptable proprement dites. C'est à cette seule condition qu'ils seront en mesure de se consacrer à des activités plus créatrices de valeur, plus fidélisantes, plus rémunératrices...

⁷ Le risque d'ubérisation serait de voir des plateformes logicielles ravir la relation clients des experts-comptables et 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 en place.

⁸ Le fameux « monopole »



Les « barbares » : de quoi parle-t-on exactement ?

Barbares, ubérisateurs, disrupteurs, pirates, braconniers, pure-players ... ces barbarismes se multiplient, se superposent mais les concepts sous-jacents ne sont pas toujours très clairs. Chaque contributeur à la réflexion utilise son propre vocabulaire.

C'est pourquoi, avant d'entrer dans l'analyse des impacts de l'arrivée des barbares sur la société et sur notre profession en particulier, il nous a semblé essentiel de se mettre d'accord sur le concept même de « barbares », tel qu'il sera utilisé dans cette étude.

Le concept de barbare

Les barbares sont nombreux et ne se ressemblent pas. En outre, le barbare de l'un n'est pas le barbare de l'autre. Chacun d'entre nous est, plus ou moins, le barbare d'un autre. Évidemment, nous avons bien conscience que ce début de définition ne fait guère avancer le débat !

Cela dit, les barbares, tels que nous les entendrons dans le cadre de cette étude, présentent un certain nombre de caractéristiques communes :

- Un barbare est un « disrupteur » c'est-à-dire un acteur qui crée une rupture et fait évoluer en profondeur les usages des consommateurs dans un secteur donné.
 - Prenons l'exemple de l'électricité :
 - Son invention fut une très mauvaise nouvelle pour les fabricants de chandelles, qui ont soudainement vu leurs perspectives de développement, voire même de survie pour la plupart, mises en cause.
 - Inutile, cependant, de faire de longs discours sur la richesse créée directement ou indirectement depuis, grâce à l'électricité.
- Le statut de barbare est éphémère. Un barbare est appelé à disparaître, à être racheté ou à devenir un acteur traditionnel à terme et à se faire barbariser à son tour.
 - La photo est un bon exemple de barbarisation successive. En moins de 15 ans, les traditionnels appareils argentiques ont été barbarisés par les fameux appareils photos numériques qui, à leur tour, ont été barbarisés par les smartphones.
- Son irruption sur un marché met à mal le modèle économique des acteurs en place, en supprimant tout ou partie de leur activité, par le déploiement :
 - d'un nouveau modèle économique,
 - d'une façon de faire qui n'existait pas avant,
 - d'un nouvel usage ou d'une nouvelle façon de consommer.

- Un barbare capte des parts de marché⁹ des opérateurs en place.
 - La richesse créée par ces modèles innovants (aussi importante soit-elle) ne doit pas occulter l'impact sur les acteurs traditionnels du marché qui sont directement touchés par ces barbares. Les fabricants de chandelles ont en effet, disparu ou fait évoluer leur offre.

Autrement dit, le barbare est en quelque sorte le bras armé de la « destruction créatrice » chère à l'économiste Joseph Schumpeter¹⁰.

Si on se place du côté des opérateurs traditionnels (les « tradi » dans notre étude), les barbares représentent clairement une menace. Toutefois, face à cette rupture imposée par les barbares, certains s'arcbutent sur leur modèle déclinant en cherchant à retarder l'échéance alors que d'autres y voient une opportunité et prennent le train en marche pour faire évoluer leur modèle afin de mieux répondre aux nouveaux besoins de leurs clients.

Les barbares : une notion vraiment nouvelle ?

Sur la base des éclairages du chapitre précédent, on constate que la notion de barbares n'a rien de nouveau. Chaque époque a connu ses barbares et on en trouve dans absolument tous les secteurs d'activité¹¹.

Impossible naturellement d'en faire une liste exhaustive, mais citons notamment, parmi les barbares célèbres :

- L'imprimerie, l'électricité, le téléphone.
- Les grands magasins¹² qui ont déployé le principe de l'entrée libre, du libre-service et des prix fixes.
- Les grandes surfaces alimentaires¹³ en pratiquant la vente « en gros » à prix discount toute l'année pour les particuliers.
- Les modèles low-cost qui ont essaimé dans quasiment tous les secteurs d'activité : le transport aérien et la téléphonie mobile bien sûr, mais aussi la coiffure, l'hôtellerie, la distribution alimentaire... Même le secteur des services funéraires a vu des acteurs de ce type se développer.
- Les GAFAs (Google, Apple, Facebook et Amazon), qui ont révolutionné des pans entiers de l'économie grâce à des modèles novateurs.
- Les NATUs (Netflix, Airbnb, Tesla et Uber), qui sont aujourd'hui les figures emblématiques de la disruption numérique, avec des impacts lourds sur les modes de consommation, mais également sur l'organisation du travail dans la société.
- Mais aussi des entreprises qui ont tout chamboulé dans notre vie courante grâce à un nouveau modèle non fondé sur une rupture technologique :
 - McDonald's dans le secteur de la restauration,

⁹ Ou une partie de l'activité quand il ne s'agit pas d'une activité marchande. Ex : les traitements de texte, les mails ont remplacé une partie de l'activité des secrétaires.

¹⁰ « En règle générale, le nouveau ne sort pas de l'ancien mais apparaît à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le ruiner et modifie toutes les situations de sorte qu'un processus de mise en ordre est nécessaire ». Joseph Schumpeter - Capitalisme, socialisme et démocratie (1942).

¹¹ Dans le cadre de la dernière étude biannuelle sur la gestion de crise (étude menée par l'agence Burson-Marsteller), 73% des dirigeants d'entreprise interrogés déclarent avoir « constaté depuis trois ans l'arrivée d'acteurs disruptifs qui menaceraient leur avenir ».

¹² Le Bon Marché, conçu en 1852 par Aristide Boucicaut

¹³ Edouard Leclerc a inventé le concept en 1949

- Zara et H&M dans le domaine de la distribution de produits d'habillement,
- Ikea dans le secteur de l'aménagement de l'habitat,
- De particulier à particulier, qui a révolutionné le secteur de l'achat/vente de biens immobiliers,
- Etc.

Sans grande surprise, la profession comptable n'a pas été épargnée par le phénomène des barbares. Nous reviendrons en détail sur la problématique actuelle des barbares dans la profession plus loin dans cette étude, mais signalons dès à présent que la profession a également connu son lot de barbares au fil des ans (et que ce n'est pas fini !) :

- Machines à calculer.
- Micro-ordinateurs.
- Tableurs.
- Télétransmissions.
- Cabinets qui ont lancé des offres commerciales disruptives, parfois très éloignées du cœur de métier.
- Cabinets qui se sont lancés dans la publicité et/ou dans le démarchage.
- Cabinets en ligne.
- Etc.

Sur quoi reposent les ruptures des barbares ?

Ainsi que nous l'avons déjà indiqué, tous les barbares ne se ressemblent pas et ne se fondent pas sur les mêmes critères de disruption. Toutefois, comme nous l'avons indiqué, tout barbare crée nécessairement une rupture. C'est sa définition même.

Ces ruptures peuvent être d'origines diverses :

- Une innovation technologique
 - Aujourd'hui, l'écrasante majorité des barbares s'appuie sur une technologie¹⁴ nouvelle pour proposer des offres disruptives. Sans ces technologies en effet, pas d'Uber, pas d'Airbnb, pas de BlaBlaCar, etc.
 - Cela dit, on ne peut pas réduire les barbares à cette seule dimension technologique. Les barbares ont en effet toujours existé et, aujourd'hui, la technologie ne fait finalement qu'amplifier et accélérer les changements introduits par ces opérateurs disruptifs.
- Une évolution réglementaire
 - A l'heure où la tendance est clairement à la déréglementation des professions réglementées, l'apparition de barbares au sein de ces professions est plus d'actualité que jamais¹⁵.

¹⁴ Internet naturellement, mais aussi, et de plus en plus, le cloud computing, la géolocalisation, les nanotechnologies...

¹⁵ Nous verrons d'ailleurs, dans le cadre de cette étude, que, contrairement à ce que l'on pourrait croire de prime abord, les professions réglementées sont loin d'être épargnées par les barbares.



- Un nouveau modèle d'organisation de la production, afin, le plus souvent, d'installer une domination par les coûts :
 - Industrialisation des process de production
 - L'invention par Henry Ford des chaînes de montage pour fabriquer la Ford T fut une révolution qui donna naissance à l'industrie automobile.
 - Externalisation d'une partie de la production,
 - à des sous-traitants souvent installés dans des pays où les coûts de main-d'œuvre sont plus faibles et/ou le droit du travail moins contraignant... (textile, électronique grand-public...)
 - ...ou directement aux clients (grands magasins¹⁶, compagnies aériennes, banques en ligne, mais aussi Ikea, qui a transféré le montage de ses meubles aux clients...).
- Un nouveau modèle d'approvisionnement et/ou de distribution :
 - mise en place de centrales d'achats afin de s'approvisionner aux meilleurs coûts (grandes surfaces alimentaires)
 - accroissement de la vitesse de renouvellement des collections afin de faire venir les clients plus fréquemment en boutique (Zara).
- Un nouvel usage des consommateurs :
 - soit le barbare répond à un besoin conscient qui n'était pas ou mal satisfait.
 - C'est par exemple le cas de l'invention d'Uber, qui a fondé son projet sur l'insatisfaction des utilisateurs de taxis
 - soit il crée un besoin (et/ou un usage) de toute pièce.
 - Citons notamment l'iPhone, qui, couplé à iTunes, a révolutionné à la fois les industries des téléphones portables, de la musique et de la photographie
 - soit, il réalise un mélange des deux.
 - C'est le cas de BlaBlaCar, qui propose un service de covoiturage qui n'existait pas et qui profite en même de l'insatisfaction des usagers de la SNCF, notamment en ce qui concerne les tarifs.

Cette dernière question de la satisfaction (ou de la création) d'un besoin chez les consommateurs est absolument fondamentale. Elle est au cœur de l'ADN des barbares. La rupture apportée par ces derniers repose sur une expérience client enrichie par rapport aux acteurs traditionnels du marché.

Si les barbares n'apportaient pas une proposition de valeur répondant véritablement à un besoin, ils n'existeraient tout simplement pas. C'est donc bien le marché qui les réclame ou, à tout le moins, les adoube.

¹⁶ Quand il invente le concept de grand magasin en ouvrant le Bon Marché en 1852, Aristide Boucicaut invente le libre-service et transfère l'acte de vente aux clients.

L'impact des barbares sur les marchés « attaqués »

L'arrivée d'un barbare sur un marché a deux grands types d'impacts sur le marché :

- Il capte une partie de la clientèle d'une offre similaire ou ressemblante. C'est typiquement le cas des utilisateurs de taxi, qui, pour une raison ou une autre (qualité du service, prix, praticité...), se mettent à utiliser les services d'un VTC.
- Il convertit une nouvelle clientèle qui n'utilisait pas l'offre de référence, le plus souvent grâce à un prix plus attractif et/ou plus transparent. L'exemple type est celui des compagnies aériennes low-cost, qui ont attiré nombre de personnes qui ne prenaient pas l'avion du fait de prix trop élevés.
 - Lors de sa première année d'exploitation, environ la moitié des passagers de Ryan Air n'avaient ainsi jamais pris l'avion.
 - D'ailleurs, le PDG de Southwest, pionnier du transport aérien low cost aux Etats-Unis définissait d'ailleurs clairement cette stratégie comme suit : « Nous ne sommes pas en compétition avec les autres compagnies aériennes, nous sommes en compétition avec les transports terrestres¹⁷ ».
- **Autrement dit, l'arrivée d'un barbare sur un marché tend à accroître le volume de ce marché.** L'impact en valeur est en revanche nettement moins positif dans la mesure où les barbares s'appuient souvent sur des prix plus bas que ceux de l'offre de référence pour pénétrer un marché.
- L'exemple de l'arrivée de Free, début 2012, sur le marché de la téléphonie mobile illustre parfaitement ce phénomène :
 - en 2012, la consommation de minutes de communication a bondi de 15%...
 - ...mais, dans le même temps, les prix des consommations ont chuté de près de 10%.
 - in fine, l'impact sur les marges des opérateurs historiques a été violent : en 2012, l'excédent brut d'exploitation cumulé d'Orange, SFR et Bouygues Télécom a fondu de 1,6 milliard d'euros¹⁸.

Les grandes caractéristiques des secteurs vulnérables

Les secteurs privilégiés par les barbares présentent généralement une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- Un secteur qui fonde son modèle économique sur une absence de concurrence réelle liée généralement à une situation d'oligopole de droit¹⁹ ou de fait, ce qui engendre les conséquences suivantes : clientèle captive, exploitation d'une rente²⁰, système de prix opaques...
- Une clientèle non-satisfaite, généralement du fait de prix jugés trop élevés et/ou de prestations de piètre qualité : taxis, transport aérien...
- Des marchés sur lesquels il est possible (généralement grâce à Internet) d'automatiser ou de faire faire une partie du travail au client : banques, compagnies aériennes...

¹⁷ Berthier, Lafargue et Navarra : « La révolution low cost ».

¹⁸ Source : Arcep - L'Autorité de régulation des télécom.

¹⁹ Monopole ou privilège d'exercice.

²⁰ Le terme de rente doit être lu ici dans son acception économique de « capital qui rapporte ».

A la lecture de ces quelques lignes, la probabilité que la profession comptable soit la cible de barbares paraît relativement forte. Nous aurons l'occasion d'aborder cette question plus longuement dans le cadre de cette étude.

Les réactions des acteurs tradis face à l'arrivée d'un barbare

Face à l'arrivée de barbares, les acteurs en place réagissent, mais pas toujours de manière pertinente. Les réactions constatées sont assez convergentes, quel que soit le secteur.

On peut globalement distinguer quatre grandes étapes successives chez les entreprises confrontées à un acteur dont le modèle brise les codes de la profession²¹ :

- Le déni
 - Ça ne marchera pas.
 - Les clients ne sont pas prêts.
 - Notre secteur n'est pas concerné...
- Le dénigrement
 - À ce prix-là, la qualité ne sera pas au rendez-vous.
 - Nous faisons mieux que ça...
- L'action corporatiste auprès des pouvoirs publics
 - C'est de la concurrence déloyale.
 - Ils n'ont pas le droit !
- La réaction sur le terrain (enfin !) à cette nouvelle donne en adoptant, à leur tour, certaines nouveautés introduites par les barbares et/ou en faisant évoluer leur modèle historique afin de limiter les impacts négatifs de cette intrusion :
 - Baisse des prix pour tenter de conserver les clients.
 - Différenciation afin d'échapper à la guerre des prix, qui a un impact très négatif sur les marges des tradis.
 - Repositionnement sur de nouvelles activités moins exposées.
 - Nouveaux process de production, de distribution, d'organisation...

Toutes ces réactions, bien que compréhensibles, relèvent d'une « stratégie » extrêmement risquée.

²¹ Ces grandes étapes ne sont pas propres à la problématique des barbares. Elles se retrouvent régulièrement dans les situations de changement.

En conclusion

La notion de barbares n'est pas nouvelle. Ces derniers ont toujours existé et dérangé les tradis. Ils ont systématiquement généré des réactions de rejet. Le changement fait peur et les barbares symbolisent ce changement.

Toutefois, force est de constater que les barbares ont pour double effet positif de réveiller un marché et d'augmenter le niveau de satisfaction des clients. D'ailleurs, quand nous agissons nous-mêmes en tant que clients, nous sommes tous favorables aux barbares car ils nous apportent une expérience plus satisfaisante.

Avec le recul, la plupart des produits et services actuels sont d'ailleurs issus d'anciens barbares et les barbares d'hier deviennent les acteurs traditionnels de demain. Le risque (ou l'ambition !), pour les barbares, n'est-il pas de se « traditionnaliser » en transformant leur propre rupture en nouvelle rente ?



Après avoir présenté les prolégomènes liés aux barbares, nous allons chercher à comprendre leurs modèles stratégique et économique.

Nous allons ainsi nous intéresser à la place de ces barbares dans notre vie.

- Tout d'abord, en tant que citoyens, c'est-à-dire dans notre vie quotidienne.
- Ensuite, dans les professions réglementées.
- Enfin, au sein de la profession comptable.



Les barbares ont envahi notre quotidien !

Quelles que soient nos actions de la vie courante, nous recourrons aux services de barbares.

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... Dans tous ces actes de la vie quotidienne, des barbares proposent leurs services. Certains d'entre eux sont tellement intégrés dans notre paysage, qu'on en a oublié qu'ils étaient des barbares !

Pourtant, à l'origine au moins, ils ont tous apporté une rupture forte sur un marché traditionnel qui connaissait peu d'évolutions avant leur arrivée. Ils ont tous été montrés du doigt comme voulant « casser » les acteurs traditionnels.

Quelques barbares emblématiques de notre quotidien

Nous avons choisi quelques exemples de barbares emblématiques afin d'analyser leur caractère disruptif. Certains sont très récents, d'autres plus anciens. Ces barbares proposent des services aux particuliers (services B2C).

	L'activité	Les acteurs concernés
	Location d'appartements entre particuliers pour de courtes durées ²² .	Les hôteliers et les professionnels de l'hébergement.
	A l'origine, librairie en ligne, puis diversification en place de marché vers de nombreux biens de consommation.	Le commerce de détail (notamment les libraires) et la grande distribution.
	Services aux particuliers (travaux, réparation, location...) et aux entreprises (formation, informatique...).	Tous les prestataires de services (jardiniers, artisans, agents de nettoyage, réparateurs...).
	Fabricant de matériel informatique (et de communication), éditeurs de logiciels, distribution de contenus numériques (musique, films, séries, livres...)...	Les filières (production et distribution) des télécom, de la musique, de la vidéo, des médias...
	Comparateur de tarifs d'assurances et de mutuelles ²³ .	Les compagnies d'assurance et les mutuelles.
	Co-voiturage. Met en relation les utilisateurs et suggère un prix pour la course à partager entre les parties ²⁴ .	La SNCF. Le transport par autocars.

²² La plateforme annonce 40 000 logements référencés rien qu'en Ile-de-France. Et la capitalisation d'Airbnb, qui ne possède par définition aucun lit, dépasse désormais celle du groupe hôtelier Accor.

²³ Le site revendique plus de 4 millions de visiteurs chaque mois.

²⁴ Présent dans 13 pays, BlaBlaCar revendique 10 millions d'utilisateurs.

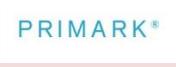
	Réservation de chambres d'hôtel.	Les hôteliers.
	Caisses automatiques des supermarchés.	Les caissiers et caissières.
	Logiciel d'agenda partagé qui permet aux professionnels de gérer leurs rendez-vous et aux clients/patients de prendre RDV directement sur Internet.	Les assistants en charge de la gestion des rendez-vous.
	Compagnie aérienne low-cost.	Les compagnies aériennes traditionnelles.
	Enregistrement automatique dans les aéroports.	Les hôtesse et stewards au sol.
	Réseau social planétaire, qui permet à ses utilisateurs de publier du contenu et d'échanger des messages ²⁵ .	Les médias traditionnels, les opérateurs dont le modèle repose sur les données...
	Constructeur automobile qui a révolutionné l'industrie en proposant, au début du XX ^{ème} siècle, grâce à un nouveau modèle de production, une voiture pour le plus grand nombre : la Ford T.	Les artisans fabricants de carrioles, de vélos...
	Téléphonie et accès à internet low-cost.	Les opérateurs traditionnels (Orange, SFR, Bouygues)
	Services entre particuliers, qui met en relation des clients en quête de services (bricolage, petits travaux, déménagements...) avec d'autres particuliers (ou des professionnels) proposant ce type de services ²⁶ .	Les artisans.
	Premier moteur de recherche sur Internet au monde, services de messagerie, de géolocalisation, d'outils bureautiques, d'application...	Toutes les organisations dont le travail repose sur de la donnée.
	Achats groupés afin d'obtenir une remise substantielle sur un produit.	Le commerce de détail et la grande distribution.
	Conception et vente de mobilier en kit prêt à poser ou à monter et objets de décoration.	Toute la chaîne de valeur de l'ameublement (conception, production et distribution).
	Déclaration de revenus en ligne pour les particuliers et les entreprises.	Les agents des impôts chargés de la saisie des déclarations.

²⁵ Deuxième site web le plus visité au monde après Google, plus de 1,5 milliard d'utilisateurs actifs par mois. Le 24 août 2015, plus d'un milliard de personnes ont utilisé Facebook (Source Wikipédia).

²⁶ En novembre 2015, Leroy Merlin est entré au capital de Frizbiz. Une initiative qui n'est pas du tout du goût des artisans, qui redoutent de se faire « ubériser ».

	Logiciel gratuit de lecture et de gestion de bibliothèques multimédias numériques.	L'industrie du CD/DVD et la distribution de CD/DVD (Virgin, Fnac).
	Réservation de restaurants en ligne.	Les guides spécialisés. Les restaurateurs non référencés
	Annonces gratuites de biens d'occasion, avec un classement par région pour faciliter les échanges	Les brocanteurs, les friperies, les antiquaires, les agences immobilières.
	Pionnier de la grande distribution française.	Les commerces alimentaires de proximité.
	Premier réseau social professionnel au monde.	Les professionnels du recrutement, les apporteurs d'affaires, ...
	Propose des équipements électroménagers à la location longue durée au lieu de l'achat	Les distributeurs traditionnels d'électroménager
	Restauration rapide (premier « fast food implanté en France).	Les restaurants traditionnels et les boulangeries.
	Rencontres en ligne.	Les agences matrimoniales.
	Comparateur de taux d'intérêt immobiliers, mais aussi rachat de crédits, crédit consommation, auto, travaux, etc.	Les banques.
	Logiciels bureautiques qui ont fortement automatisé le travail de bureau : traitement de texte, feuille de calculs, gestion de bases de données...	Les employés de bureau (secrétaires, dactylo...) Les fabricants de machines à écrire.
	Impression de photographies numériques.	Laboratoires de photographie.
	Comparateur de vols en ligne.	Les agences de voyage.
	Mise en relation de moniteurs d'auto-école avec des clients.	Les auto-écoles.
	Annuaire en ligne.	Les professionnels de proximité.
	Vente et location de biens immobiliers par les particuliers.	Les agences immobilières.



	Chaîne de distribution d'articles d'habillement low cost.	Les distributeurs traditionnels. Les autres chaînes spécialisées.
	Compagnie aérienne low-cost.	Les compagnies aériennes traditionnelles.
	Leader français de la vente de chaussures sur Internet.	Les distributeurs traditionnels. Les autres chaînes spécialisées.
	Constructeur automobile qui a révolutionné l'industrie en introduisant un nouveau modèle, qui a jeté les bases du lean management.	Les autres constructeurs automobiles.
	Consultation d'avis touristiques (hôtels, restaurants, sites...)	Les hôtels, les restaurateurs, les offices du tourisme, etc.
	Services de voitures de tourisme avec chauffeur (ou VTC) ²⁷ .	Les taxis.
	Réseau social professionnel	Les professionnels du recrutement, les apporteurs d'affaires...
	Prêt-à-porter qui renouvelle continuellement ses collections.	Les magasins de prêt à porter traditionnels.

Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Les principales caractéristiques des barbares de notre quotidien

Après avoir présenté quelques barbares emblématiques, nous avons analysé leur offre et leur mode de fonctionnement pour bien comprendre leur rupture et être en mesure de décrypter leur stratégie.

Pour chaque barbare, nous nous sommes posés les questions suivantes afin d'être en mesure de les catégoriser :

- Met en relation une offre et un client.
- Détient la relation client.
- Repose sur la transparence des prix.
- Emet la facture.
- Encaisse l'argent et en reverse une partie au prestataire.
- Exploite un système de notation / d'avis par les consommateurs.
- Propose une offre centrée sur la prestation de base.

²⁷ Uber France revendique 10 000 chauffeurs (contre 17 000 taxis parisiens) et le groupe annonce être à l'origine d'un million de courses quotidiennes dans le monde.

- Remplace l'homme par la machine.
- Repose sur l'effet réseau / volume.
- Impose les prix aux prestataires.
- Repose sur un mode de production novateur qui permet de pratiquer durablement des prix plus bas que les concurrents.
- Fait travailler des non-professionnels.
- Fait travailler des professionnels non-traditionnels.
- Fait travailler des acteurs traditionnels.

Comment s'y retrouver dans la jungle des barbares ?

Comme annoncé au début de l'étude, tous les barbares ne présentent pas les mêmes caractéristiques, ni les mêmes modèles. Ils n'ont pas la même stratégie, pas les mêmes moyens, pas les mêmes relations avec les acteurs traditionnels, pas la même relation client. Autant de différences qui rendent l'ensemble complexe à cerner. Les barbares n'auraient donc aucun point commun ?

A partir de l'analyse des exemples ci-dessus, nous avons identifié six catégories de barbares aux caractéristiques homogènes.

- Les automatisateurs
- Les différenciateurs
- Les low-costers
- Les connecteurs
- Les néo-distributeurs
- Les ubérisateurs

La plupart des barbares relève d'une seule catégorie, mais certains appartiennent à plusieurs.

Les automatisateurs

Un automatisateur est un acteur qui, grâce aux nouvelles technologies, limite, voire supprime, l'intervention humaine sur certaines tâches, notamment les tâches à faible valeur ajoutée et gourmandes en main-d'œuvre. Concrètement, il s'agit de remplacer du temps homme par du temps machine.

La plupart des éditeurs de logiciels, qu'ils soient grand-public ou professionnels, entrent naturellement dans cette catégorie. Ainsi, Microsoft est l'un des barbares qui a eu le plus d'impact dans les activités de bureaux. Il a mis à disposition, grâce à sa suite Office, l'essentiel des outils qui ont permis de se passer de secrétaires. Plus récemment, il a intégré dans Windows un outil de reconnaissance vocale qui permet de dicter pour remplacer la frappe.²⁸

²⁸ D'autres logiciels barbares proposent cette fonctionnalité (Dragon Speaking...).



Mais les automatisateurs existent depuis bien plus longtemps. On en croise ainsi de nombreux :

- dans le domaine de l'industrie : spécialisation des tâches, mise en place de chaînes de montage, robotisation des ateliers... Ford et Toyota ont ainsi été deux grands barbares de l'industrie automobile en leur temps.
- dans le domaine de l'agriculture, avec tous les innovateurs qui ont cherché à remplacer des travaux pénibles par des machines. Dans leur ouvrage sur l'innovation Jugaad²⁹, Navi Radjou, Jaideep Prabhu et Simone Ahuja racontent ainsi l'accueil glacial reçu par McCormick lorsqu'il a présenté sa moissonneuse batteuse aux agriculteurs de sa région.

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,
- des risques élevés d'erreurs humaines,
- un marché concurrentiel qui oblige les opérateurs à baisser les coûts,
- une technologie adaptée.

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'a pas toujours été le cas. Les barbares ont en effet toujours existé et la technologie ne fait qu'accélérer un phénomène séculaire. Les ruptures apportées par ces barbares non-technos peuvent être multiples :

- 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 low-costers

Difficile de trouver des secteurs d'activité qui n'ont pas été barbarisés par des low-costers au cours des dernières années : le transport aérien, la téléphone mobile, l'automobile, la distribution alimentaire, le textile, etc.

Rappelons avant toute chose que le low-cost n'est ni un modèle « low-quality », ni un « simple » modèle de domination par les coûts (discount).

²⁹ Innovation Jugaad. Redevons ingénieux ! de Navi Radjou et Jaideep Prabhu, Simone Ahuja, Jean-Joseph Boillot



- C'est en effet un véritable modèle économique, qui repose sur une redéfinition de la chaîne de valeur d'une activité, en supprimant des éléments de l'offre de référence jugés non-essentiels pour la clientèle visée³⁰.
- Les low-costers sont donc de véritables innovateurs. Free est l'inventeur de la Box Internet et du triple play, Ikea a révolutionné le marché du meuble et de l'aménagement, Ryan Air et Easy Jet ont dynamité le secteur ronronnant du transport aérien, Lidl a profondément modifié la physionomie de la distribution de biens alimentaires, etc.

Les principaux ingrédients du modèle low-cost sont les suivants :

- Une promesse de valeur claire qui repose sur une étude des attentes fondamentales du client.
- Un produit ou service dépouillé de ses attributs annexes.
- Des options complémentaires payantes pour doper les marges.
- Une chaîne de valeur et un processus de production entièrement décortiqués et repensés.
- Le transfert de certains coûts aux clients ou à des tiers³¹.

Quant aux activités susceptibles d'être « low-costées », elles présentent au moins une des caractéristiques suivantes :

- Des produits ou services non-différenciés pour lesquels une partie des clients est prête à abandonner certains attributs de l'offre traditionnelle (choisir son siège en avion, disposer d'une collation à bord, regarder la télévision sur son téléphone portable, avoir le choix entre plusieurs dizaines de marques de yaourts au supermarché...).
- Un système de prix opaque dans lequel le client a du mal à savoir ce pour quoi il paye (les packages, forfaits, le « all inclusive »). La téléphonie mobile avait par exemple élevé cette opacité des tarifs au rang d'art majeur, avant que Free ne fasse irruption sur le marché avec en tout et pour tout deux offres très lisibles.
- Des secteurs dans lesquels les frais de structure des acteurs traditionnels sont élevés, voire très élevés : frais de siège et avantages des salariés des compagnies aériennes traditionnelles, dépenses marketing des opérateurs de téléphonie mobile, agences des banques...

Les connecteurs

Nous avons regroupé au sein de cette catégorie des connecteurs plusieurs types de barbares, qui présentent de nombreuses caractéristiques communes :

- Les entremetteurs.
- Les comparateurs de prix.
- Les annuaires.

³⁰ Pour faire du low-cost, il faut produire autrement.

³¹ Comme, par exemple, les collectivités locales pour les compagnies aériennes.

Les entremetteurs

Les entremetteurs (c'est le nom que nous avons donné aux places de marché³²) ont toujours existé, mais ils se sont formidablement développés avec Internet. Les places de marché d'aujourd'hui constituent, en pratique, la version numérique des apporteurs d'affaires.

Une place de marché est une plateforme de mise en relation d'un offreur et d'un demandeur, en contrepartie du versement d'une commission.

La commande est passée par les acheteurs sur la place de marché, qui la transfère à un ou plusieurs vendeurs potentiels. Le client choisit le prestataire en fonction de ses propres critères. Ce dernier est chargé de la réalisation de la prestation. Les entremetteurs modifient en profondeur le mode d'accès aux clients.

Les entremetteurs, qui se sont initialement développés sur certains marchés du B2B, connaissent depuis quelques années une croissance phénoménale dans le secteur du B2C. Plus de la moitié des 10 plus grands e-commerçants français et américains proposent en effet ce type de prestation en complément de leur activité de vente directe³³.

Les principaux ingrédients du modèle des entremetteurs sont les suivants :

- Ils permettent aux offreurs d'accéder à une multitude de clients grâce à leur renommée et à leur trafic.
- L'offreur conserve la réalisation de la prestation.
- L'offreur conserve la maîtrise de la relation client, y compris la fixation du prix (même si ce type de prestations tend à tirer les prix vers le bas pour être compétitifs et remporter le marché).
- L'offreur rémunère la place de marché sous forme de commission.

Les comparateurs

Un comparateur est un site Internet qui permet de comparer les prix d'une catégorie de biens ou de services. Ces comparateurs sont, sur certains aspects, assez proches des entremetteurs (c'est pourquoi nous les avons regroupés au sein d'un même sous-ensemble).

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 il est aujourd'hui difficile de trouver un secteur qui ne soit pas concerné. On trouve en effet des comparateurs pour tout ou presque :

- Assurances et banques.
- Électro-ménager.
- Crédits immobiliers.
- Supermarchés.
- Voyages.
- Carburants.
- Forfaits de téléphonie et Internet.

³² Ou market places.

³³ Source : JDN – 19 septembre 2014.

- Automobiles.
- Maisons de retraite...

Les principales caractéristiques de ces comparateurs sont les suivantes :

- Un site internet très bien référencé sur les moteurs de recherche.
- Un référencement des produits et services qui dépend du bon vouloir du site. Autrement dit, les marques référencées n'ont pas (forcément) donné leur avis pour y être présentes.
- Une rémunération des comparateurs par les sites des commerçants. Cette rémunération peut se faire selon plusieurs modalités³⁴ :
 - au « Cost per Action » (CPA) : le site de e-commerce rémunère le comparateur à chaque fois qu'un internaute en provenance de ce comparateur passe une commande. Ce mode de rémunération historique est aujourd'hui de moins en moins utilisé parce que complexe à suivre.
 - au « Cost per Clic » (CPC) : le site de e-commerce rémunère le comparateur à chaque fois qu'un internaute en provenance de ce comparateur est redirigé vers son site.
 - un « droit d'entrée » peut également être réclamé aux sites de e-commerce par les comparateurs, avec un montant très variable selon les secteurs d'activité.

Ces comparateurs de prix, qui ont naturellement un effet baissier sur le prix des biens et services³⁵, ont conduit les acteurs historiques à adapter leurs pratiques afin de prendre en compte cette nouvelle façon de consommer³⁶, voire même de tirer parti de ces comparateurs a priori peu favorables à leur rentabilité :

- Se faire référencer dans les « guides de shopping ».
- Mettre en avant des produits d'appel très bon marché afin de sortir en tête des recherches.
- Valoriser leur marque pour échapper à la pression tarifaire.
- Complexifier les produits afin de rendre les comparaisons plus difficiles.
- Mettre en ligne leur propre comparateur. C'est notamment le cas de Leclerc avec Quiestlemoinscher.com.

Les annuaires

Comme nous l'avons observé pour les places de marché (et plus globalement pour l'ensemble des barbares), les annuaires ne datent pas d'hier.

Les premiers annuaires furent inspirés par l'almanach apparu en Europe au Moyen Âge. L'Almanach royal, édité pour Louis XIV, inventoriait les hauts fonctionnaires de l'État et les professeurs des universités. Il devint l'annuaire de l'administration française et fut édité jusqu'en 1919.

Plus près de nous, le bottin a révolutionné la mise en contact entre offreurs et demandeurs, en permettant aux offreurs et aux demandeurs d'entrer en contact sans se connaître, que ce soit via une connaissance commune ou du simple fait de leur proximité géographique.

³⁴ Source : www.strategie-webmarketing.fr/comparateurs-de-prix.

³⁵ Au début du boom des comparateurs dans les années 2000, les frais des assurances-vie ont baissé en moyenne de 12% en un an – Source : Le Figaro du 13/08/2013.

³⁶ Les études montrent qu'environ 70% des internautes se renseignent sur Internet avant de faire un achat. Or, les comparateurs arrivent systématiquement en tête des principaux moteurs de recherche.

Sur Internet, l'annuaire professionnel le plus connu est celui des pages jaunes.

Les néo-distributeurs

Les néo-distributeur 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 d'activité. Les néo-distributeur éliminent un ou plusieurs intermédiaires de la chaîne de la distribution, en faisant un lien direct entre les marques et le consommateur final.

Les principaux éléments du modèle des néo-distributeur sont les suivants :

- Une activité de pure distribution : les néo-distributeur ne fabriquent pas les produits et ne réalisent pas les prestations de services qu'ils proposent.
- Une activité qui repose sur des prix bas et sur une stratégie de volumes. Compte tenu de leur notoriété et de leur présence sur internet, les néo-distributeur distribuent de grandes quantités. Leurs fournisseurs peuvent ainsi « écouler leur marchandise » plus rapidement que s'ils devaient passer par les circuits traditionnels. En contrepartie, le prix unitaire auquel ils vendent est très réduit.
- Une activité réalisée sans le moindre stock : les néo-distributeur n'achètent pas les marchandises ou prestations qu'ils proposent avant de les vendre.
 - Ils encaissent le prix et reversent la rémunération du prestataire dans un second temps.
 - Autrement dit, ils maîtrisent la totalité de la relation client (y compris en matière de fixation du prix et de facturation) dans la mesure où les marques n'ont pas accès au client final.
 - Il existe toutefois certaines exceptions à cette captation totale de la relation client, notamment dans les rares cas où ces néo-distributeur proposent des prestations de services. Ces prestations sont en effet réalisées par un opérateur traditionnel du secteur en question (un restaurateur, une manucure...). Ce dernier perd ainsi la maîtrise du prix de ses prestations, mais il conserve un lien avec le client final.

Les ubérisateurs

Un ubérisateur est un nouvel entrant, qui propose de nouvelles manières de faire, de nouvelles manières de s'adresser aux clients ou de nouvelles manières de penser le travail ; le tout en s'affranchissant des règles historiques de fonctionnement de ce marché³⁷. L'ubérisateur affiche clairement une volonté stratégique d'envahir le marché et, par effet corrélatif, de sacrifier les acteurs traditionnels (sorte de dommage collatéral non recherché, mais considéré comme inéluctable).

Les principaux ingrédients du modèle de l'ubérisation sont les suivants :

- La réponse à un nouveau type de besoin afin de capter une clientèle :
 - déçue par l'offre existante
 - et/ou détournée de l'offre traditionnelle pour des raisons tarifaires.

³⁷ Définition adaptée de celle de Mathieu Deslandes – Source : Rue 89 - 18/12/2014.



- La notion de plateforme numérique :
 - L'ubérisateur invente une nouvelle façon de mettre en relation l'offre et la demande, via Internet et/ou les applications pour mobiles.
- Le recours, pour réaliser les prestations, à des ressources externes (professionnelles ou amateurs) qui n'exerçaient généralement pas auparavant au sein du secteur³⁸:
 - Les prestataires de Fribiz, qui réalisent les travaux de bricolage chez des particuliers ne sont pas tous des professionnels. Ce sont en effet essentiellement des « jobbers » : étudiants, retraités, passionnés de bricolage..., qui consacrent quelques heures de leur temps à cette activité³⁹.
 - Par ailleurs, les chauffeurs Uber ne sont pas (dans leur écrasante majorité) des anciens chauffeurs de taxi.
- L'effet de réseau et volume :
 - Le succès d'une solution est lié aux nombres d'utilisateurs tant du côté de l'offre que du côté de la demande. Ainsi, plus il y a de demandeurs, plus il y a un intérêt à devenir offreur, plus il y a un intérêt à devenir demandeur, etc. C'est un cercle vertueux, d'où la course à la première place.
- Le concept de sur-traitance :
 - L'ubérisateur ne produit rien (c'est le prestataire qui paye les investissements nécessaires à la production⁴⁰), mais détient une grande partie de la relation client.
 - Le prestataire devient un sous-traitant de la plateforme et, dès lors, n'est plus maître du prix.
 - L'ubérisateur encaisse le prix de la prestation et reverse une partie de la somme à celui qui la réalise.
- La notation des prestataires par les clients
 - Et inversement.
- Une grande transparence des prix
 - Le client sait précisément combien il va payer pour quelle prestation.

Compte tenu de ces caractéristiques, les activités susceptibles d'être ubérisées présentent tout ou partie des caractéristiques suivantes :

- Un besoin non ou mal satisfait chez les clients
- Un secteur dans lequel les acteurs historiques profitent d'un effet de rente
- Une plateforme pour la mise en relation des offreurs et des demandeurs
- Un accès aux données personnelles du client : habitudes de consommation, géolocalisation, données comptables...
- Un contact direct avec le client
- Des ressources externes pour délivrer les prestations (chauffeurs pour Uber, appartements pour AirBnB, artisans pour Amazon Home Services...)

³⁸ 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...

³⁹ C'est le même modèle que celui de feu Uber Pop, où des particuliers utilisaient leur propre voiture pour « faire le taxi » de façon ponctuelle.

⁴⁰ Le chauffeur d'Uber paye la voiture et son entretien, l'hôte d'Airbnb paye son appartement...



Synthèse des principales caractéristiques stratégiques des différents barbares

A partir des définitions ci-dessus, nous avons identifié les principales caractéristiques discriminantes de chaque catégorie de barbare.

Type de barbare	Principales caractéristiques de leur modèle
Automatiseur	Produit lui-même le produit ou la prestation. Remplace du temps homme par du temps machine.
Connecteur	Ne produit pas le produit ou la prestation. Met en relation un offreur et un demandeur, qui s'entendent entre eux sur le tarif et le mode de réalisation de la prestation. Se rémunère sous forme de commission et/ou par la publicité.
Différenciateur	Produit lui-même le produit ou la prestation. A mis au point un nouveau modèle d'organisation, de production et/ou de distribution qui lui permet de se démarquer des autres tradis.
Low-coster	Produit lui-même le produit ou la prestation. A mis au point un nouveau modèle économique qui lui permet de pratiquer des prix durablement plus bas que ceux des tradis.
Néo-distributeur	Ne produit pas lui-même le produit ou la prestation. Suit une stratégie de volumes et de prix bas. Encaisse l'argent de la prestation finale et en reverse une partie au tradi qui réalise la prestation. N'achète pas les produits ou les prestations qu'il propose avant de vendre. Impose (ou suggère fortement) les prix à ceux qui réalisent la prestation.
Ubérisateur	Utilise une plateforme numérique pour mettre en relation l'offre et la demande. Ne produit pas lui-même le produit ou la prestation. L'ubérisateur est un sur-traitant, qui maîtrise l'essentiel de la relation client. Impose (ou suggère fortement) les prix à ceux qui réalisent la prestation. Exploite des ressources externes qui ne lui appartiennent pas. Ne fait pas appel à des tradis pour réaliser la prestation, mais à des jobbers ou à des personnes qui n'exerçaient pas le métier traditionnel. Une exception : les activités reposant sur un monopole. Exploite un système de notation / d'avis par les consommateurs.

Source : Les Moulins

Classification des barbares de notre quotidien

A partir de notre analyse de ces différents critères qui a débouché sur ces six grandes catégories, nous avons classé les barbares présentés au début de ce chapitre dans ces différentes catégories.



Automatiseurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Connecteurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins



Différenciateurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Low-costers



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

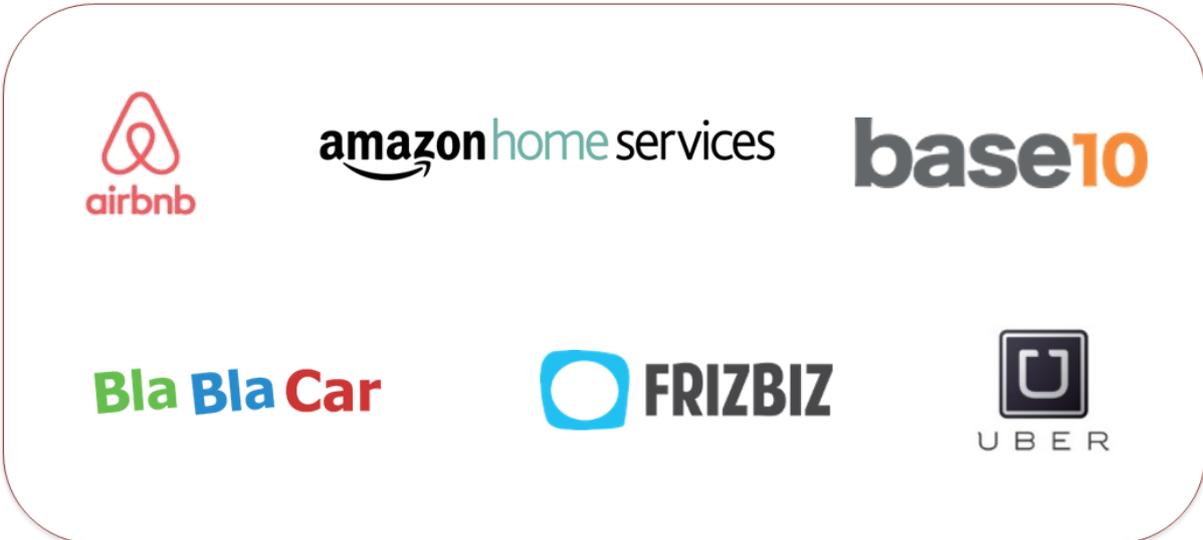


Néo-distributeurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Ubérisateurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins



En conclusion

Tous les barbares ne se ressemblent pas !

Nous avons identifié six grandes familles de barbares aux caractéristiques homogènes. Chaque catégorie, en fonction de sa stratégie et des caractéristiques de son modèle économique, joue un rôle différent sur le marché.

Résumons les principaux points différenciants de chaque catégorie :

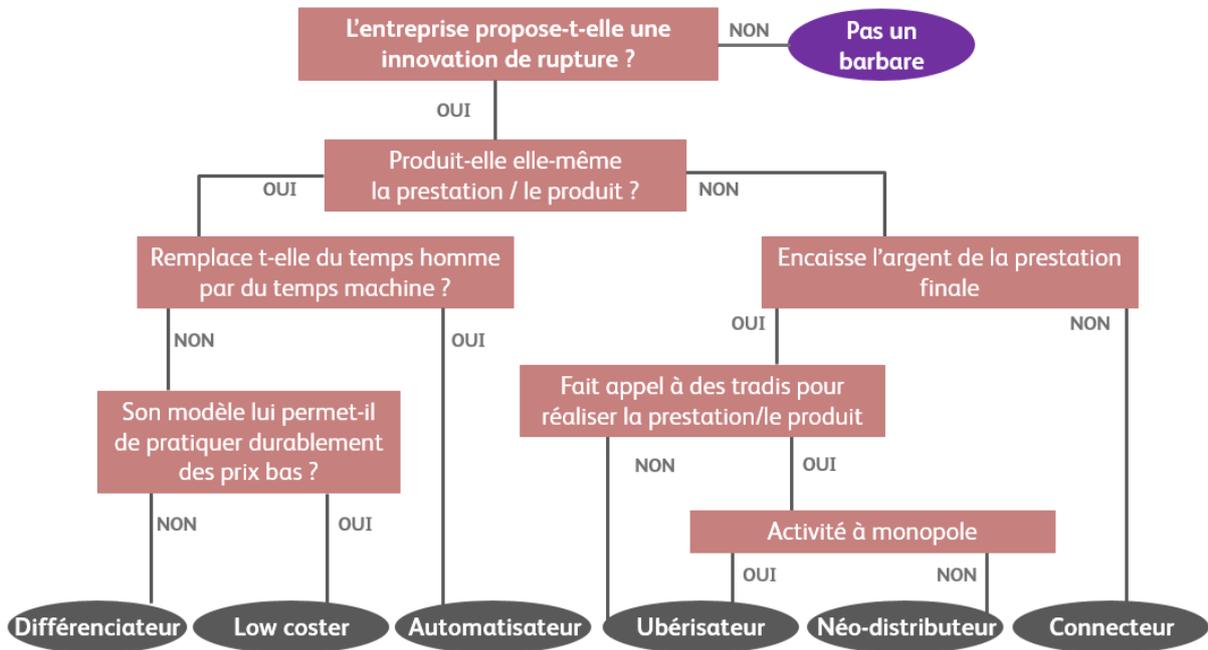
- Les automatisateurs créent une rupture dans la production en remplaçant des temps homme par des temps machine
- Les différenciateurs créent une rupture non technologique (production, commercial, marketing, approvisionnement ...) qui leur permet de se différencier de leurs concurrents.
- Les low-costers créent une rupture dans les process métiers qui engendrent une baisse durable de leurs coûts.
- Les connecteurs créent une rupture dans les méthodes de mise en relation clients entre offreurs et demandeurs.
- Les néo distributeurs créent une rupture dans le process de distribution en supprimant des intermédiaires entre les marques et le client final.
- Les ubérisateurs créent une rupture en exploitant des ressources externes (humaines ou capitalistiques).

Cette classification (qui n'a rien de scientifique⁴¹) n'est pas purement intellectuelle. Elle doit permettre 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.

A partir des principaux critères discriminants identifiés pour chaque catégorie, nous avons construit un arbre d'analyse qui nous permet de ranger chaque barbare dans notre classification.

⁴¹ Comme toute classification, elle est évidemment contestable.





Source : Les Moulins

Après avoir analysé les barbares de notre quotidien, nous allons faire un premier zoom sur les barbares dans les professions réglementées.

Les barbares dans les professions réglementées

Intuitivement, on pourrait penser que les professions réglementées sont protégées de ces intrusions barbares. En fait, il n'en est rien. Pire encore, le monde fermé des professions réglementées constitue une niche de premier choix pour les barbares.

La réglementation est souvent mise à mal par ces derniers qui s'affranchissent des règles de « l'ancienne économie ». Si d'aucuns avaient encore des doutes, la saga politico-judiciaire d'Uber contre les taxis a fini de les en convaincre⁴².

Comme l'explique Nicolas Colin, dans le cadre d'une conférence sur la transition numérique au sein des professions réglementées⁴³, une telle profession est, par définition, protégée des nouveaux entrants par des barrières à l'entrée réglementaires. 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.
- de les endormir, de les ankyloser et, in fine, de les empêcher d'innover : plus on est influent, moins on est innovant.

Dans ces conditions, l'innovation finit toujours par venir de l'extérieur de la profession. L'innovation est invisible, les tradis ne la voient pas venir. Elle est donc plus difficile à anticiper et à contrer.

Autrement dit, la réglementation constitue certes un frein à l'entrée de nouveaux acteurs qui ne sont pas du sérail, mais a pour effet corollaire de générer des rentes, c'est-à-dire des activités où les prix sont élevés⁴⁴. Or, les marchés où les prix sont élevés constituent les terrains de prédilection des barbares. C'est, en effet, là qu'ils peuvent avoir le plus grand écart sur les prix habituels du marché.

A ce jour, quelques barbares se sont déjà intéressés de près aux marchés des professions réglementées.

Les barbares présents sur les marchés des professions réglementées

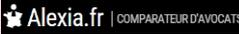
Nous avons identifié les barbares, ces acteurs de la nouvelle économie, qui se sont lancés sur les marchés réservés aux professions réglementées.

	L'activité	Les acteurs concernés
	Vente de produits de parapharmacie. 1001pharmacies cherche à entrer sur le marché des produits de pharmacies.	Les pharmacies et les parapharmacies.

⁴² Notons que ces épisodes juridiques et judiciaires ne sont pas propres à la France. Uber rencontre le même type de réactions dans la quasi-totalité des pays où il s'implante.

⁴³ Les Barbares Attaquent les Business Services! Par Nicolas Colin, co-fondateur de TheFamily : <https://www.youtube.com/watch?v=xni45bl5AL8>.

⁴⁴ En pratique, si les prix sont élevés dans certaines professions réglementées, cela n'implique pas, ipso facto, que les marges le soient également. En effet, les coûts de ces professions sont souvent élevés pour divers raisons (bonnes ou mauvaises).

	Réalisation de plans d'architectes.	Les architectes.
	Architectes low-cost.	Les architectes.
	Site de comparaison, de contact et d'évaluation des avocats. Ce « Trip Advisor des avocats » a été lancé par LegalStart.	Les avocats.
	Site de comparaison et de mise en contact avec des avocats.	Les avocats.
	Banque en ligne, filiale de la Société Générale.	Les banques.
	Rédaction de documents juridiques pour PME et TPE	Les avocats. Les experts-comptables.
	Site qui présente à des entreprises des offres de prestataires	Les experts-comptables, les consultants, les assureurs...
	Obtention de devis gratuits d'avocats	Les avocats.
	Engager des procédures judiciaires sans avocat pour des litiges de moins 10.000 euros.	Les avocats.
	Site d'avocats low-cost spécialisé dans le domaine des divorces	Les avocats.
	Annuaire et site de prise de rendez-vous en ligne de médecins (généralistes et spécialistes) et de dentistes ⁴⁵ .	Les médecins et dentistes. Les assistant(e)s en charge de la prise de RDV.
	Logiciel de reconnaissance vocale pour les professionnels de santé.	Les assistant(e)s des professionnels de santé.
	Site d'information juridique sur lequel les internautes posent des questions à des avocats, qui s'engagent à répondre sous 48 heures.	Les avocats.
	Site (et application) de prise de rendez-vous médicaux.	Les médecins. Les assistant(e)s en charge de la prise de RDV.

⁴⁵ Le site revendique plus de 170 000 rendez-vous disponibles par semaine dans toute la France (et plus de 2,2 millions de patients qui passent par le site chaque mois).

	Financement participatif (crowdfunding) dédié à la créativité, à l'innovation, à l'entrepreneuriat et à la solidarité.	Les banques.
	Gestion des besoins juridiques en ligne : création d'entreprise ou d'association, modification des statuts, dépôt de marque...	Les avocats. Les experts-comptables.
	Vente de lentilles de contact.	Les opticiens.
	Mise en relation de moniteurs d'auto-école avec des clients.	Les auto-écoles.
	Permis de conduire low cost (forfait permis B de 20h00 de conduite pour 760 euros).	Les auto-écoles.
	Vente en ligne de produits parapharmaceutiques.	Les pharmacies. Les espaces parapharmacie des grandes surfaces.
	Annuaire et site de prise de rendez-vous en ligne de médecins (généralistes et spécialistes) et de dentistes ⁴⁶ .	Les médecins et dentistes. Les assistant(e)s en charge de la prise de RDV.
	Vente en ligne de lentilles de contacts. Sensee cherche à rentrer dans le marché des lunettes.	Les opticiens.
	Rédaction de testament sans notaire	Les notaires.
	Traitement des actions judiciaires collectives	Les avocats.

Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Comme ce tableau le démontre, peu de professions réglementées sont ignorées des barbares. Bien entendu, cette liste n'est pas exhaustive. Il ne s'agit que de quelques exemples. Il existe bien d'autres barbares présents sur le périmètre de ces professions.

Les grandes caractéristiques des barbares dans les professions réglementées

A partir des mêmes critères de classification des barbares que nous avons élaborés pour les domaines de la vie quotidienne, nous avons classé les barbares liés aux professions réglementées au sein des six mêmes catégories.

⁴⁶ Le site revendique plus de 50 000 prises de rendez-vous médicaux par mois dans toute la France.

Nous les avons classés selon les mêmes critères que les barbares de notre quotidien.

Automatiseurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Connecteurs



37

Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins



Low-costers

ArchiPasCher

divorce
discount.com

permis pas cher.fr
Permis de Conduire Auto-Ecole Low Cost

Pharmacie
Lowcost.com

sensee

Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Néo-distributeurs

1001PHARMACIES
COM

lentilles
moinscheres.com

Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Ubérisateurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

En conclusion

Afin de protéger les clients, les professions réglementées font l'objet de restrictions d'accès aux marchés. Ainsi, fort heureusement, tout le monde ne peut exercer le droit, la médecine ou encore une activité bancaire ou d'assurances. Est-ce à dire pour autant que les barbares sont absents de ces secteurs ? Certes non.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les barbares sont bel et bien présents sur ces marchés. Ils y sont nombreux et y exercent plusieurs activités. On retrouve dans les professions réglementées la même typologie de barbares que pour la vie courante.

Cette partie consacrée aux professions réglementées n'est évidemment pas complète car elle n'aborde pas le cas qui nous intéresse particulièrement, celui de la profession comptable. Nous consacrons à cette profession la partie suivante de cette étude.

Et dans la profession comptable, que se passe-t-il ?

L'impact de l'arrivée des barbares dans la profession comptable est le cœur de cette première étude des Moulins.

Depuis l'annonce du thème de la deuxième soirée des Moulins et le lancement de notre enquête, en juillet dernier, de nombreuses publications ont vu le jour sur le thème de l'ubérisation de la profession. Toutes ces contributions ont été lues avec attention.

Si l'on en croit le nombre d'inscrits à la soirée des Moulins, les messages reçus pour obtenir l'étude, les demandes d'information pour savoir si la soirée sera diffusée en direct, il semblerait que ce thème intéresse un grand nombre de professionnels !

Pour répondre à la question centrale de notre étude « La profession va-t-elle se faire ubériser ? », nous avons procédé en plusieurs étapes :

- Ecouter les professionnels eux-mêmes pour obtenir leur ressenti sur la question.
- Analyser les acteurs en présence à partir de la grille que nous avons élaborée pour les barbares de la vie quotidienne et les barbares des professions réglementées.
- Identifier les évolutions probables et leurs impacts sur la profession.

Enfin, nous proposerons quelques pistes permettant aux experts-comptables d'organiser leur adaptation aux nouvelles règles du marché.

Qu'en pensent les professionnels eux-mêmes ?

Dans le cadre de cette étude, nous avons organisé une grande enquête en ligne⁴⁷ auprès des professionnels de la comptabilité afin de mesurer leur perception de ces menaces de barbarisation, d'automatisation, d'ubérisation, etc.

L'objectif de cette enquête, non scientifique⁴⁸, est de prendre le pouls de la profession sur la probabilité de voir un ou plusieurs acteurs faire irruption sur le marché avec un modèle véritablement disruptif.

464 personnes, parmi lesquelles 234 experts-comptables, ont répondu à cette enquête, nous fournissant ainsi une matière très riche, dont nous vous présenterons ici quelques extraits⁴⁹. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

Les menaces

Pour commencer, nous avons posé une question sur les principales menaces perçues pour la profession à l'horizon de 10 ans.

⁴⁷ Les auteurs tiennent d'ailleurs à remercier chaleureusement Compta-Online, qui a hébergé cette enquête et en a largement fait la promotion.

⁴⁸ Compte tenu des conditions de réalisation, cette enquête ne présente pas un caractère statistique (enquête en ligne, échantillon non représentatif d'un point de vue statistique).

⁴⁹ La composition de l'échantillon est présentée en annexe.



Réponses multiples (total > 100%) - Source : Les Moulins

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

- Pour 46% d'entre eux, les modèles low-cost ou 100% en ligne font partie des trois principales menaces qui guettent la profession⁵⁰. Si on ajoute à cela 44% des répondants qui estiment qu'une autre menace réside dans la guerre des prix, il semble que la question des prix soit la principale inquiétude des professionnels.
 - Un résultat guère surprenant dans la mesure où les prix des prestations comptables ne cessent de baisser depuis des années et que ce type de nouveaux modèles se développe.
 - Des modèles qui profitent de la volonté, de plus en plus répandue (et de plus en plus clairement affichée) chez les chefs d'entreprise de ne payer que le strict minimum pour une prestation qu'ils jugent sans grande valeur ajoutée.
- 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.
 - Là-aussi, cette inquiétude est tout à fait légitime. S'adapter aux changements de comportement des clients (les clients historiques, mais aussi et surtout les clients issus de la génération Y et, demain, ceux de la génération Z) sera certainement un des principaux défis à relever par les experts-comptables dans les années à venir.
 - Or, rappelons que l'irruption de barbares dans un secteur d'activité est toujours liée au développement d'un nouvel usage ou de nouveaux types de comportements d'achats chez les clients.
- L'ubérisation de la profession arrive en 4^{ème} position. Pour un expert-comptable sur quatre, elle représente une des principales menaces des prochaines années.

⁵⁰ Ce ratio atteint 50% pour les répondants de moins de 30 ans et 55% pour les répondants d'Ile-de-France.



- L'érosion du monopole, voire sa disparition, est perçue comme une des principales menaces pour la profession pour près d'un quart des répondants.

Citons, parmi les réponses libres :

L'immobilisme

Les complexités croissantes des lois et de la réglementation

L'attentisme de notre profession

La non-remise en cause des EC vis-à-vis de leur métier de conseil et leurs clients

Le manque d'adaptation à l'évolution du marché

L'expert-comptable lui-même

Les opportunités

Après les menaces, les opportunités !

La question portait sur les trois principales opportunités pour la profession comptable à l'horizon de 10 ans. Les propositions de réponses étaient exactement les mêmes que dans la question précédente.



Réponses multiples (total > 100%) - Source : Les Moulins

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 (voir question n°5), il est intéressant de constater qu'ils sont nombreux à voir dans les innovations des éditeurs de logiciels une opportunité pour les années à venir.



- 54% des répondants considèrent en effet que les innovations des éditeurs de logiciels représentent une des principales opportunités pour la profession pour les prochaines années⁵¹. Difficile en revanche de déterminer ce qui a motivé cette réponse :
 - soit ils estiment que ces innovations vont leur permettre de réduire leurs coûts de production et de gagner ainsi en rentabilité.
 - soit ils considèrent que ces innovations vont leur permettre de se libérer du temps sur des prestations à faible valeur ajoutée (et de plus en plus difficilement facturables), ce qui leur permettra de développer des prestations à plus forte valeur ajoutée.
 - soit, sans doute, un mélange des deux.
- L'autre opportunité qui se détache nettement pour nos répondants est l'interprofessionnalité. Une interprofessionnalité dont on parle depuis fort longtemps dans la profession, mais qui peine à se traduire véritablement sur le terrain.
 - L'interprofessionnalité est très certainement une excellente option pour coller aux attentes des chefs d'entreprise ; des chefs d'entreprises qui sont à la fois demandeurs de spécialistes et de prestations globales (le fameux « one stop shopping »).
 - Or compte tenu de l'extraordinaire complexification des métiers du chiffre et du droit, il devient illusoire pour les experts-comptables de prétendre continuer à exercer en solitaires.
- La 3^{ème} opportunité identifiée est celle de la déréglementation. Les experts-comptables considèrent en effet à presque 40% que celle-ci constitue une chance pour la profession.
- Signalons enfin les 25% de répondants qui considèrent que la reprise économique est une des trois principales opportunités de la profession pour les 10 prochaines années.
 - Une position qui laisse à penser que les difficultés que rencontrent aujourd'hui la profession sont imputables à la crise économique et que la reprise tant attendue fera que tout redeviendra comme avant.
 - Une position que nous considérons comme illusoire compte tenu de l'évolution des chiffres de la profession sur une longue période⁵²...

Citons, parmi les réponses libres :

L'innovation

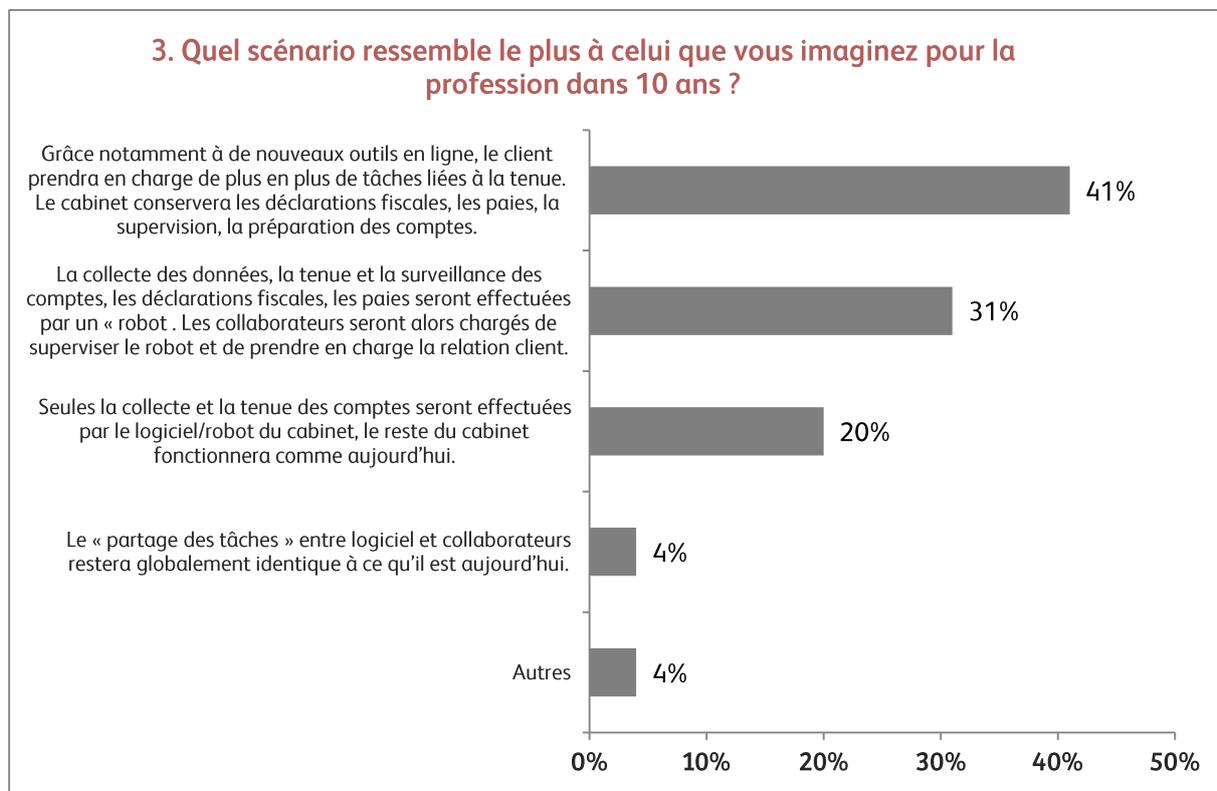
L'entrepreneuriat

L'apparition de nouveaux métiers autour du traitement des données

⁵¹ Ce chiffre atteint 61% pour les répondants de moins de 30 ans.

⁵² Voir les études récurrentes de l'Observatoire de la profession comptable sur ce sujet.

Quel scénario pour la profession dans 10 ans ?



Source : Les Moulins

Le principal enseignement que l'on peut tirer de cette question, c'est que les experts-comptables qui pensent que le partage des tâches entre le logiciel et les collaborateurs restera identique à ce qu'il est aujourd'hui se comptent sur les doigts de la main (4%).

Pour l'écrasante majorité des répondants à notre enquête, la mission des cabinets sera en effet profondément modifiée dans les 10 ans qui viennent :

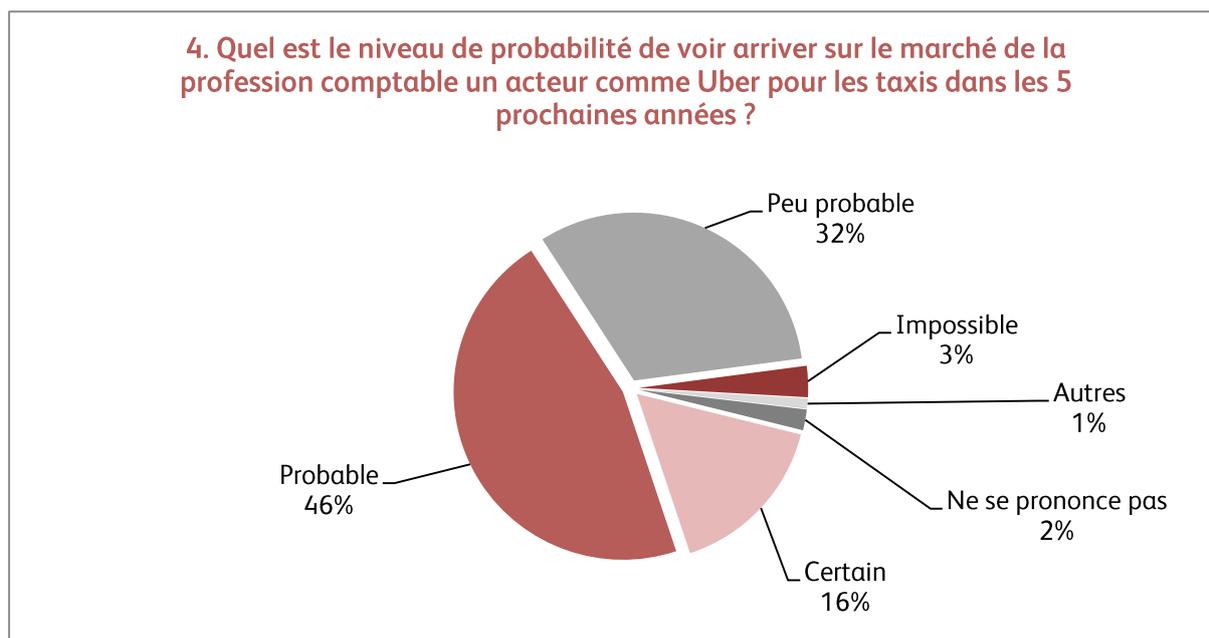
- Pour 41% des répondants, le client, grâce à des outils plus perfectionnés que ceux existants aujourd'hui, prendra en charge de plus en plus de tâches liées à la collecte des données et à la tenue des comptes.
- Plus de 30% considèrent même que, à l'horizon d'une décennie, l'essentiel des tâches mécaniques aujourd'hui réalisées par les collaborateurs des cabinets sera pris en charge par des robots.
- Autrement dit, près des trois quarts des répondants à notre enquête sont convaincus que le modèle des cabinets va être profondément transformé au cours des prochaines années. Une transformation qui pose deux défis majeurs aux cabinets :
 - comment compenser la perte de chiffre d'affaires liée au changement de la répartition des tâches entre le client, la machine et le cabinet ?
 - comment faire évoluer les équipes des cabinets pour répondre à cette nouvelle donne que l'on pourrait résumer à :
 - moins de production basique.



- plus de missions de conseil et d'accompagnement.
- plus de relation client et de démarche commerciale.

Signalons que toutes ces réponses sont convergentes, quelle que soit la population étudiée (âge, sexe, région, fonction...).

Probabilité de voir arriver un acteur comme Uber pour les taxis dans les prochaines années ?



Source : Les Moulins

Le risque d'arrivée sur le marché de la profession d'un barbare n'est pas un sujet de discussion anodin. Plus de 60% des répondants à notre enquête considèrent en effet qu'un tel phénomène est probable (46%), voire certain (16%).

Autrement dit, près de deux répondants sur trois considèrent le risque de voir apparaître un acteur disruptif inamical dans la profession comptable comme plus que probable, voire certain.

Notons, que, de façon assez surprenante, plus les répondants sont jeunes, moins ils considèrent ce risque comme probable. Autrement dit, ces jeunes, qui utilisent de plus en plus ce type de modèle dans leur consommation de tous les jours (nouvelles technologies, Uber, Airbnb, Booking...) estiment que la profession a des chances d'être épargnée par le phénomène⁵³...

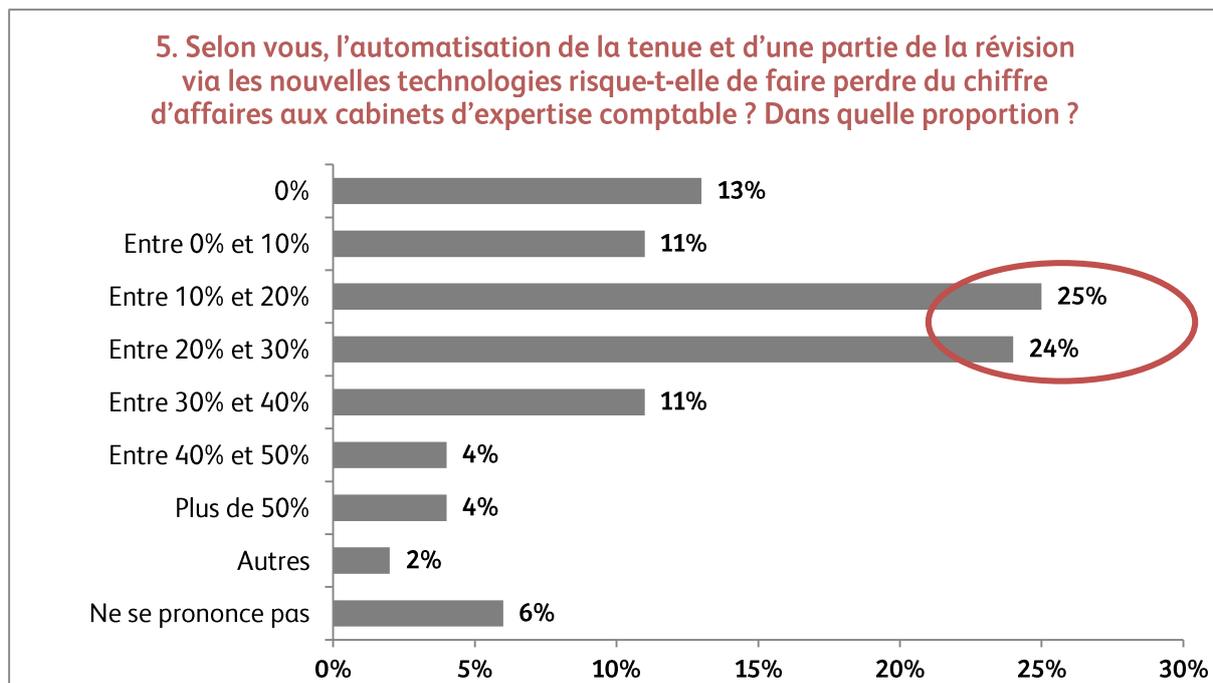
⁵³ Le total probable + certain passe de 51% pour les moins de 30 ans à plus de 70% pour les 50 ans et plus.



L'impact de l'automatisation sur le chiffre d'affaires

Les deux questions suivantes portaient sur l'impact de l'automatisation de la tenue de comptabilité sur le chiffre d'affaires des cabinets : la première question portait sur la perte potentielle de chiffre d'affaires, alors que la seconde portait sur l'augmentation potentielle de chiffre d'affaires.

L'impact sur la baisse du chiffre d'affaires



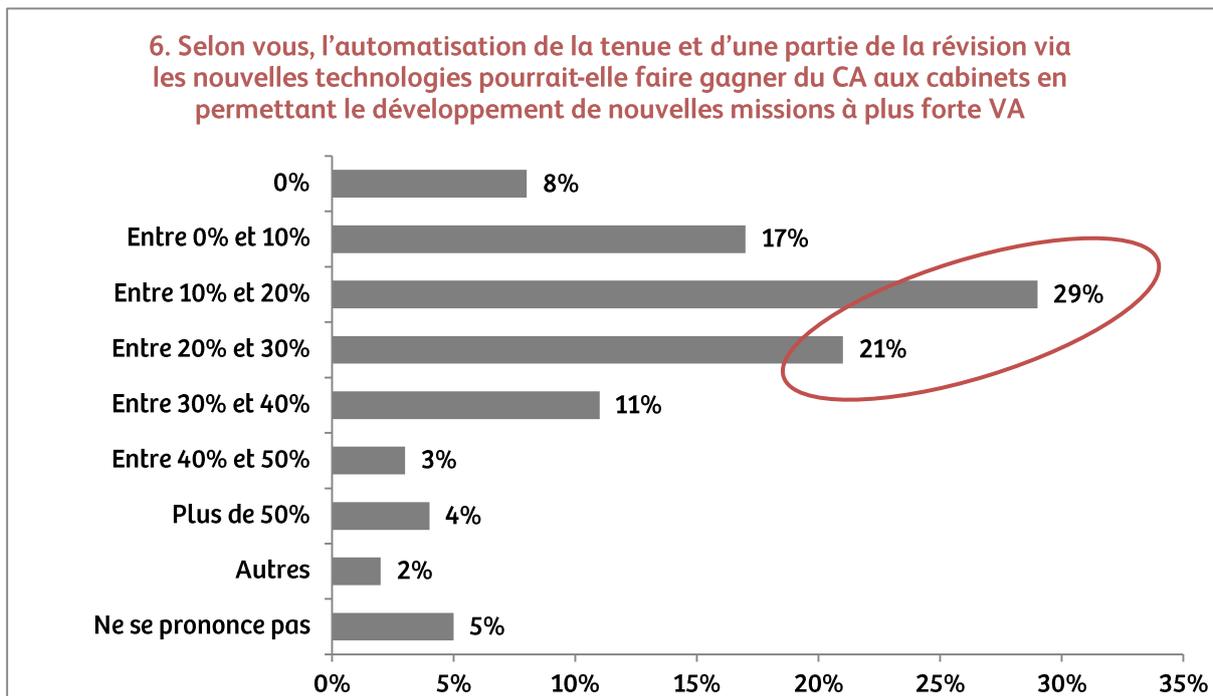
Source : Les Moulins

Moins de 15% des répondants 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 considèrent que cela fera perdre aux cabinets entre 10% et 30% de leur chiffre d'affaires.
- Et ils sont même 20% à penser que l'impact sera supérieur à 30%.

Signalons qu'une fois de plus, les jeunes répondants sont plus optimistes que les plus anciens. Ainsi, 22% des répondants de moins de 30 ans considèrent que l'automatisation de la saisie n'aura aucun impact sur le chiffre d'affaires et seulement 42% d'entre eux considèrent que la baisse sera comprise entre 10 et 30% (contre 56% pour les plus de 50 ans).

L'impact sur la hausse du chiffre d'affaires



Source : Les Moulins

Bonne nouvelle ! Les répondants à notre enquête sont conscients des impacts négatifs de l'automatisation sur le chiffre d'affaires des cabinets, mais ils sont également une majorité à considérer que cette automatisation est une opportunité pour la profession :

- Dans le cadre de la question précédente, près de la moitié des répondants considèrerait en effet que l'automatisation de la production ferait perdre aux cabinets entre 10 et 30% de leur chiffre d'affaires. Il est intéressant de constater que la même proportion estime que cette même automatisation leur fera gagner entre 10 et 30% de chiffre d'affaires grâce à la possibilité de développer de nouvelles missions (en mettant à profit les gains de temps réalisés sur les tâches à faible valeur ajoutée).

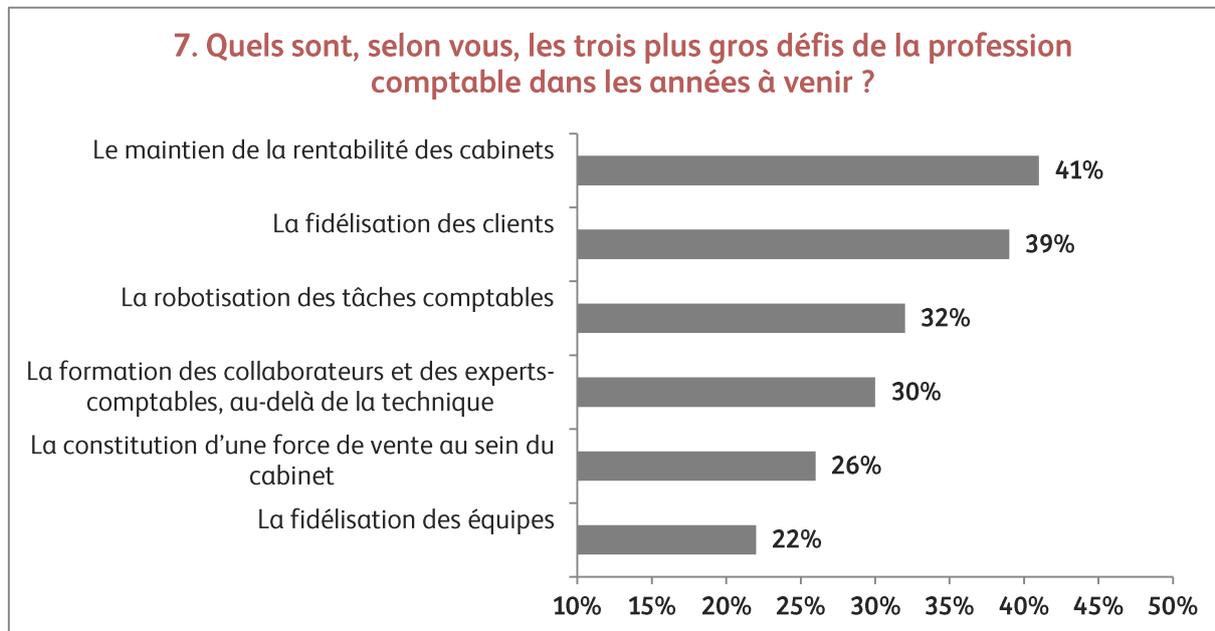
Autrement dit, la perte de chiffre d'affaires sur les missions traditionnelles serait intégralement compensée par le chiffre d'affaires lié aux nouvelles missions.

- Ce phénomène est à mettre en parallèle avec la deuxième question de notre enquête concernant les principales opportunités d'évolution.
 - Les répondants étaient en effet près de 50% à considérer les innovations des éditeurs de logiciels de gestion comme l'une des principales opportunités de développement pour les années à venir.
 - Autrement dit, les experts-comptables attendent beaucoup de cette vague d'automatisation, qui certes leur ferait perdre une part de leur chiffre d'affaires, mais qui devrait leur permettre de développer leur chiffre d'affaires en se consacrant à d'autres types de missions, plus en phase avec les attentes de leurs clients.



Les défis de la profession comptable

Quels sont les principaux défis auxquels la profession comptable va devoir faire face dans les prochaines années ? Tel était l'intitulé de la 7^{ème} question de notre enquête.



Réponses multiples (total > 100%) - Source : Les Moulins

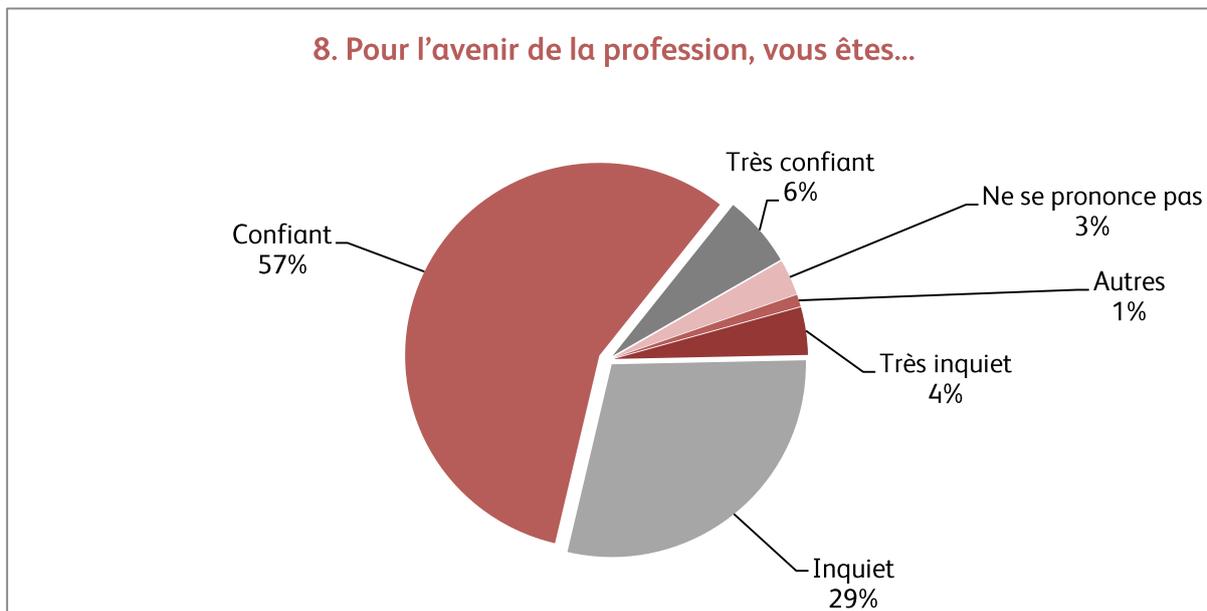
Compte tenu des évolutions en cours et à venir, la profession va devoir se réinventer. Pour les répondants à notre enquête, les principaux défis à relever par la profession sont :

- Le maintien de la rentabilité des cabinets
 - Ce sujet est clairement confirmé par toutes les études sur la profession.
 - Il est cohérent, également, avec les principales menaces identifiées par les répondants à la question n°1, qui sont liées aux modèles low-cost et à la guerre des prix
- La fidélisation des clients.
- La robotisation des tâches comptables.
- La formation des équipes au-delà de la technique.
- La constitution d'une force de vente.

La confiance en l'avenir

Les deux questions suivantes portaient sur la confiance dans l'avenir : la première portait sur l'avenir de la profession et la seconde sur l'avenir du cabinet.

L'avenir de la profession



Source : Les Moulins

Bonne nouvelle : les répondants à notre enquête sont quasiment deux fois plus nombreux à être confiants (ou très confiants) qu'inquiets (ou très inquiets). Et, ils ont raison ! Les évolutions en cours et à venir peuvent certes avoir un aspect anxiogène, mais elles sont également sources de formidables opportunités pour la profession pour faire évoluer ses pratiques et ses missions et mieux répondre ainsi aux attentes de ses clients.

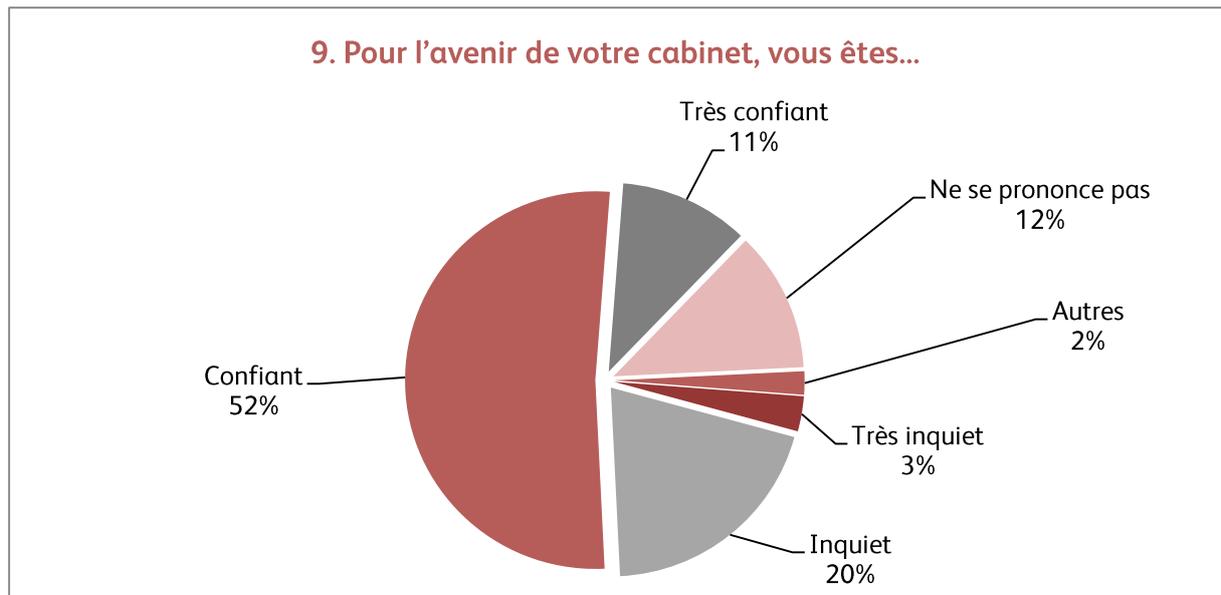
- Les évolutions réglementaires ont en effet ouvert un formidable champ des possibles pour les experts-comptables, qui peuvent désormais proposer un éventail de missions quasi-infini.
- Les évolutions technologiques offrent par ailleurs l'opportunité aux cabinets de gagner toujours plus de temps sur la production comptable proprement dite, afin de se consacrer au développement de nouvelles missions.
- Cela dit, pour profiter de ces opportunités, les cabinets vont devoir faire évoluer leurs pratiques et leur organisation pour inventer « le cabinet de demain⁵⁴ », ce qui passera notamment par :
 - une écoute approfondie des clients afin de déterminer précisément la nature de leurs (vrais) besoins
 - une réflexion en profondeur sur la stratégie et le positionnement du cabinet
 - l'adaptation des compétences du cabinet au nouveau positionnement du cabinet
 - la mise en place d'une véritable stratégie en matière de marketing et de communication
 - le développement de la fonction commerciale.

⁵⁴ Un cabinet de demain dont nous avons vu que la majorité des répondants à l'enquête considérerait qu'il n'aurait plus grand-chose à voir avec le cabinet tel qu'il est aujourd'hui.



Quels que soient les critères de la population étudiée (âge, sexe, région, fonction), les réponses sont très proches. Signalons toutefois que les répondants de province sont plus confiants en l'avenir que leurs homologues d'Ile-de-France⁵⁵. Une exception est toutefois à signaler : les comptables d'entreprises et DAF sont, à l'inverse de toutes les autres populations, plus inquiets (57%) que confiants (30%).

L'avenir du cabinet



Source : Les Moulins

Les répondants sont moins inquiets pour leur cabinet que pour la profession. Cet écart est un grand classique des enquêtes de ce type. Quelle que soit la question, les personnes interrogées ont en effet toujours tendance à être plus inquiètes dans l'absolu que pour leur situation personnelle.

Parmi les populations qui se distinguent par leur réponse à cette question, signalons que les provinciaux sont plus confiants que les franciliens (confirmation de la réponse précédente).

Comment maintenir et/ou développer le chiffre d'affaires ?

A la question « Quelles sont les solutions qui permettront aux experts-comptables de maintenir / développer leur chiffre d'affaires ? »⁵⁶, les principales tendances qui ressortent des 300 réponses obtenues sont les suivantes :

- Le développement du conseil et des missions à plus forte valeur ajoutée.

⁵⁵ Cette particularité se retrouve dans plusieurs études et notamment l'Eco-Graphie 2015 de la profession comptable

⁵⁶ Pas de réponses suggérées.



- Le mot « conseil » revient dans environ 20% des réponses, « services » dans environ 13% des réponses et « valeur ajoutée » dans 10% des cas. Les répondants sont très nombreux à considérer que les cabinets doivent revoir leur offre, sortir du métier traditionnel ...

Développement des prestations de conseils mais à formaliser et accompagnement plus prononcé du chef d'entreprise.

Proposer aux clients des missions à plus forte valeur ajoutée, en s'entourant d'autres spécialités qui répondent à leurs besoins (RH, management, organisation, gestion de patrimoine)

Apporter aux clients de nouveaux services y compris aides pour marketing, développement commercial, amélioration BFR, aides pour suivre la trésorerie et établir des prévisions dans tous domaines

Modifier son offre de services (package, one shot, spécialisations et valoriser les missions de conseils et à haute valeur ajoutée)

Abandonner la seule technique comptable au profit de missions à valeur ajoutée (suivi de gestion, coaching/accompagnement, retournement, etc.)

L'expert-comptable et ses collaborateurs doivent devenir les contrôleurs de gestion des clients. Il faut sortir de l'image de producteur de déclarations fiscales. En parallèle, le cabinet doit également étoffer son offre de service en intégrant la gestion de patrimoine, l'accompagnement à la transmission...

Se diversifier vers de nouvelles offres. La part dans le CA de la tenue comptable va douloureusement diminuer

- L'automatisation des tâches et le recours aux technologies numériques pour diminuer les coûts de production, baisser les prix de vente et être en mesure de développer de nouvelles missions à plus forte valeur ajoutée.

Migrer vers le numérique avant que le numérique migre vers le cabinet ... A l'instar des taxis, il faut que la professions soit proactive ou elle va se faire ubériser.

Baisser le coût de production des bilans et développer des missions à forte valeur ajoutée

Automatiser la collecte et le traitement des données au profit de véritables missions d'accompagnement et de conseil.

L'automatisation du traitement des flux comptables : banque et vente puis achat via des moyens modernes (scan ou factures électroniques).

Automatiser les tâches à faible valeur ajoutée pour gagner du temps et le réinvestir dans la fourniture de nouveaux services au même prix.

Utiliser les nouvelles technologies pour élargir leur mission de conseil. La tenue et la révision sont des obligations légales qu'il est difficile de vendre aux clients. L'automatisation pourra permettre de jouer de façon plus importante le réel rôle de conseil et de partenaire de l'expert-comptable dans l'accompagnement de la gestion des entreprises de ses clients.

Savoir optimiser son core business et déléguer sous son contrôle les parties à faible marge.

Utiliser les outils technologiques pour rentabiliser la tenue/révision (production classique) et proposer de nouvelles missions (tableaux de bords, gestion commerciales attachée à la comptabilité...).



L'utilisation des logiciels en ligne doit permettre de faciliter la saisie aux clients. Cela permettra de valoriser les autres services que nous pouvons rendre à nos clients.

- Jouer sur la relation de proximité qui existe entre l'expert-comptable et ses clients. Être plus proche, plus à l'écoute

Développer la relation de proximité avec les clients en leur offrant du conseil mais aussi du contact.

Une plus grande écoute des besoins des clients.

Devenir enfin commerçant ! Top longtemps nous avons traité nos clients comme des dossiers et non comme des clients qui avaient des besoins.

S'orienter client, c'est-à-dire anticiper les besoins des clients (au-delà de la problématique purement comptable) pour vendre des prestations connexes (SI, reporting contrôle de gestion, business plans prévisionnels,...). La maîtrise technique ne suffit plus.

L'expert-comptable est un « expert ». A ce titre il donne des conseils à ses clients. Il faut que le conseil soit personnalisé et passer du temps avec les clients afin de leur apporter les réponses aux questions qu'ils se posent.

- Mettre en place et déployer une démarche marketing et communication.

Intégrer la démarche commerciale et marketing non pas comme étant une chose « sale », mais faisant intégralement partie du métier.

Mieux communiquer sur nos travaux pour les valoriser (reporting).

Le développement de la force commerciale doit nous permettre d'apprendre à mieux vendre nos missions.

- Mais aussi

- Développer l'interprofessionnalité

Développer l'interprofessionnalité en restant l'interlocuteur privilégié du chef d'entreprise.

Généraliser l'interprofessionnalité et les missions qui en découlent.

Être proactif avec ses clients en fournissant une gamme des services élargie grâce à l'interprofessionnalité.

- Améliorer l'organisation interne

Création d'un véritable système d'information de gestion.

Rationalisation de l'organisation productive.

Revoir l'organisation du cabinet pour qu'il se rapproche d'avantage du monde de l'entreprise avec des pôles de compétence dédiés permettant plus facilement de proposer des prestations complémentaires.



Les missions de conseil en gestion doivent être isolées des lettres de mission afin de pouvoir les vendre.

Curieusement, la profession a des difficultés à facturer le conseil et nos lettres de mission ne présentent que les travaux dits de « production ».

Les logiciels plus performants, des normes plus accessibles, des compétences plus polyvalentes. Et surtout moins de tâches répétitives...

- **Mettre en place une vraie stratégie d'entreprise / devenir plus entrepreneur**

Ce qui est sûr, c'est qu'il ne faut pas rester sur l'absence de stratégie actuelle.

Se transformer en entreprise.

Grâce à l'écoute des besoins des clients du cabinet et à la construction d'un véritable projet de cabinet, les experts-comptables vont pouvoir proposer des missions que les clients sont prêts à payer car elles correspondent à leurs attentes. Ces solutions peuvent aller du full service administratif au conseil et à l'accompagnement des projets des entreprises clientes. Le cabinet devra s'adapter à chacun de ses clients pour les conserver et les fidéliser.

Ne plus vendre d'heures mais des prestations à forte valeur ajoutée. Passer du réactif au proactif en se basant sur l'utilisation des datas clients à jour pour identifier précisément les solutions à proposer et les clients concernés.

Avoir une vision globale, avoir la volonté de penser réellement par soi-même, et bien séparer ce qui est du domaine de l'automatisation qui doit être informatisé, il ne sert à rien de s'accrocher à des tâches qui n'ont plus de sens d'être accomplies par l'homme et donc vouloir les facturer, en tant que telles, est professionnellement suicidaire.

La nécessité de se regrouper pour répondre à la demande des clients.

- **Faire évoluer les compétences des équipes et les pratiques RH**

Automatisation et robotisation des tâches répétitives permettant de dégager du temps au personnel pour se consacrer à d'autres travaux Mise en place du full services transmission d'entreprises etc... Mais ceci doit passer par une adaptation du personnel et c'est le point le plus difficile : que le personnel prenne conscience de l'évolution du métier.

Recruter des jeunes

L'amélioration des conditions de travail pour les collaborateurs.

Évolution des attentes des clients et des collaborateurs.

L'innovation, la formation.

- **Revoir les modes de facturation**

La profession va devoir à mon avis baisser les tarifs de ces travaux ou les abandonner pour créer de nouvelles missions. L'encadrement de ces dernières doit permettre de modifier nos modes de facturation pour généraliser à toute la profession les honoraires de conseils que les EC délivrent tous les jours souvent gratuitement.



Les principaux facteurs de changement dans la profession

La question suivante était ainsi formulée : « Quels seront, selon vous, les principaux facteurs de changements de la profession dans les années à venir ? »

A cette question également ouverte (pas de réponses suggérées), les principales tendances qui ressortent des réponses sur les principaux facteurs de changement dans la profession sont les suivantes :

- L'automatisation, les nouvelles technologies, l'apparition de robots et leur impact sur les activités de saisie et de tenue pour environ 40% des réponses.

Disparition de la saisie des écritures et des tâches à faible valeur ajoutée.

Automatisation des tâches à faible valeur ajoutée.

La robotisation excessive.

Développement d'outils de collecte et de traitement automatisé des données et mise en place de robots pour assurer les tâches ci-dessus.

L'automatisation dans le traitement des données reçues. Lorsque la facture scannée s'enregistre automatiquement.

La dématérialisation des flux et des applis d'automatisation du traitement des flux.

Informatisation et automatisation des tâches (scan et vidéocodage automatique des factures, mémorisation comptable...).

L'intégration des nouvelles technologies avec des saisies instantanées pour faciliter l'accompagnement des clients en matière de gestion.

La disparition de la variable tenue au sens saisie au sein du cabinet au profit de solutions intégrées (d'où au passage un problème de CA et de reclassement des effectifs que le cabinet va devoir anticiper et gérer) ce qui va impliquer sur un recentrage sur des vraies missions à valeur ajoutée pour le chef d'entreprise et non dans les rêves...

Robotisation des travaux tenue : intelligence artificielle.

Réduire les coûts sur les tâches à faible valeur ajoutée que les clients ne voudront plus payer.

- La guerre des prix, l'accroissement de la concurrence et la baisse de la rentabilité, qui sont clairement des préoccupations majeures des cabinets (voir notamment la question n°1).

La guerre des prix qui est la conséquence : des difficultés rencontrées par de nombreux cabinets, de l'évolution des mentalités des clients qui nous associent de plus en plus à l'environnement administratif et du déploiement d'une offre low cost qui ancre un changement d'image de notre profession.

La baisse des prix (que ce soit par les concurrents illégaux ou par la concurrence des AGC et des cabinets low cost).

Baisse de la rentabilité sur les missions courantes.

Structure de rentabilité menacée et dépréciation de la valeur de revente.

La baisse des marges qui va obliger à aller vers une industrialisation ou robotisation de la production.



- L'érosion ou la disparition du monopole de l'expert-comptable est cité mais moins fréquemment.

Perte du monopole pour la saisie.

Les tâches basiques : classement et saisie auront tendance à disparaître. Les monopoles disparaîtront aussi.

Les nouvelles technologies et la perte du monopole.

Déréglementation de la tenue de comptabilité (légale, banques, sociétés low cost, on-line et offshore).

Les banques vont vouloir rentrer sur le marché en convertissant les flux en écritures comptables.

Simplification administrative (Macron, un début) : suppression du monopole de la tenue comptable vs acteurs bancaires bien placée et ayant une capacité financière pour développer ce marché (fidélisation de leurs clients).

Détention des data par les banques, intervention des banques sur notre marché.

Maintien du monopole.

- On retrouve les thématiques habituelles

- Évolution de la mentalité des clients / changement de comportement des clients

Changement dans l'attente des clients.

Comportement nomade du client.

Demandes des clients pour un accès direct à leurs données.

Les modes de consommation de la société (internet, partage, communautés, trocs...).

Volatilité de la clientèle.

Un changement des mentalités chez les prospects, plus jeunes, plus connectés.

Une volonté de réduire les coûts considérés comme « inutiles ».

- L'évolution des structures d'exercice professionnel

Les regroupements de cabinets, la robotisation, la nécessité de faire plus de conseil.

La concentration de la Profession.

L'avènement de cabinets spécialistes.

La concentration des cabinets.

Le travail en réseau ou en partenariat.

La disparition progressive des cabinets de petites tailles, présentant une aversion à l'évolution de l'environnement.

Concentration sous quelque forme que ce soit (association, groupement, rachat de cabinet,...) pour atteindre les tailles critiques permettant de supporter les « improductifs » du marketing et



de la com et les frais de développement informatique d'automatisation des tâches de base et de création des datawarehouses et CRM.

La multiplication des normes comptables, sociales et fiscales obligent les EC à se spécialiser dans certains secteurs d'activité afin de répondre au mieux aux attentes des clients : il y va du devoir de conseil. Mais, cela fait également disparaître les cabinets de taille modeste qui ne peuvent se spécialiser car ayant une logique géographique d'implantation et non de rentabilité.

■ Les ressources humaines

Turn-over des équipes plus important.

Formation diversifiée des collaborateurs.

Les cabinets d'expertise comptable n'auront plus besoin de comptables, mais de professionnels très qualifiés pour gérer les problématiques à forte valeur ajoutée des clients.

Spécialisation des équipes.

Formation des collaborateurs pour offrir un réel service valorisable pour les clients par une plus forte expertise dans les missions confiées.

■ Dont le papy-boom qui va toucher la profession

Une profession vieillissante dont beaucoup de confrères vont partir en retraite.

Pyramide des âges et problème de remplacement des experts partant en retraite.

Viellissement des experts-comptables.

La démographie de la profession.

■ Les nouveaux outils

Les nouveaux éditeurs et outils orientés clients.

Probablement l'arrivée d'un « Uber », qui va proposer à nos clients le même résultat, voire un meilleur résultat, mais avec des moyens de production différents

Informatique (cloud, big data, modification de nos logiciels trop souvent conçus sur d'anciens modèles et fermés à l'extérieur, CRM...)

Données des clients accessibles en ligne 24h sur 24.

Avant les années 80 et l'informatique, l'EC était un « sachant » qui établissait des liasses au centime près dans un environnement beaucoup moins concurrentiel. Aujourd'hui (et demain) seuls les conseils justifieront des honoraires importants. L'outil informatique doit donc permettre aux EC de développer leurs missions de conseil dites « à forte valeur ajoutée ».

L'intégration de solutions logicielles nouvelles.

Le sort des experts-comptables n'est pas entre leurs mains, mais dans celles de leurs prestataires informatiques.



- La séparation de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes

Séparation EC / CAC.

Évolution des seuils de l'obligation commissaire aux comptes.

La séparation de l'audit et de l'expertise qui devient inéluctable tant les règles professionnelles deviennent incompatibles.

- Enfin, pour finir sur une note d'humour, signalons cette contribution d'un répondant :

La profession doit rester réglementée, contrôlée et les prix min fixés ! C'est la destruction du système français sinon.

Pour quelles raisons un client pourrait se détourner de son expert-comptable et préférer un barbare ?

A cette question également ouverte (pas de réponses suggérées), les principales tendances qui ressortent des réponses sur les raisons pour lesquelles un client pourrait se détourner de son expert-comptable et préférer un barbare sont les suivantes :

- Le prix⁵⁷ vient (très très) loin devant, avec près des deux tiers des répondants qui mettent spontanément en avant ce critère.

Des tarifs trop élevés hérités de pratiques ancestrales.

Le facteur coût qualité si l'expert-comptable ne va pas au-delà des simples obligations légales.

Le prix alléchant pour des qualités de services identiques.

Le prix pour les tâches de base.

La réponse à ses attentes et le rapport qualité perçue / prix.

Le prix au risque d'une qualité médiocre.

Le coût mais jusqu'à que ce dernier se rende compte que la qualité, la proximité et la relation privilégiée ne sont sans doute pas là.

- Souvent allié à un manque d'intérêt des chefs d'entreprise pour la comptabilité légale

La proximité, le prix, et le fait que pour beaucoup de petites entreprises, la simple tenue et l'établissement de leurs comptes ne présente pas un haut niveau technique justifiant la signature d'un expert. Surtout lorsque la lettre de mission est une simple lettre de présentation des comptes.

Percevoir nos prestations comme de simples obligations légales sans bénéfice particulier pour le client et donc se tourner vers le moins cher du moment qu'il est assuré.

⁵⁷ Dans les réponses, les termes « prix » et « coûts » ont été utilisés indifféremment par les répondants.

■ La défaillance ou la non-satisfaction du client de l'expert-comptable

Le « barbare » a innové mais pas l'EC !

L'absence de valeur ajoutée aux services apportés par les EC.

L'incompréhension des besoins du client et surtout le fait de rester mono disciplinaire. Ne pas écouter le client est le principal vecteur de non satisfaction. Il faut être à l'écoute, imaginatif et surtout créatif.

Le fait que la plupart des cabinets n'apportent aucune valeur ajoutée à leurs prestations. Les clients ne voient la comptabilité que comme une obligation légale et non comme un outil de gestion.

Un expert-comptable absent et pas suffisamment attentif.

La non-valeur ajoutée apportée par l'expert-comptable.

Simplement l'éloignement de l'expert-comptable des besoins réels des clients ! (qui a besoin d'un bilan 3 (pour être gentil) à 6 mois APRES la clôture, ne serait-ce que pour prendre cet exemple ?!...).

Le manque de relations de l'expert-comptable vis à vis de ses clients.

Client qui perçoit le cabinet comme servant à faire les comptes une fois par an. Pour ces gens-là, c'est un mal nécessaire donc autant que cela coûte le moins cher possible. Par contre pour les clients où on a établi une vraie relation, il y a peu de chance de les perdre.

Il faut reconnaître qu'aujourd'hui nous sommes plus préoccupés par notre capacité à produire de la compta et des déclarations fiscales qu'à écouter et répondre aux besoins de nos clients !!

Je suis frappé de la ressemblance de notre situation avec celle des taxis face à Uber et les autres barbares (meilleur prix, meilleur service, ils ont raflé le marché !!)

■ L'appétence des clients pour des outils plus modernes, qui permettent notamment une plus grande réactivité.

Outils plus modernes, réactivité plus importante, prix plus bas.

Le prix et la rapidité de réponse à des demandes toujours plus urgentes (banques/deals/...) dans un monde de l'instantanéité.

La modernité des méthodes alliée à des coûts et donc niveau d'honoraires strictement adapté au dossier.

Plus grande flexibilité du barbare par rapport à un expert-comptable.

Ouverture d'esprit, multidisciplinarité, dynamisme.

Simplicité, rapidité et coût.

Le coût et le développement d'alertes automatiques sur les points clés de la gestion des entreprises (cash-flow, prix de revient, tableaux de bords d'activités, etc.).

Coût, réactivité, innovation.

La flexibilité, l'apport de nouvelles solutions, la réactivité.

Le coût, l'accessibilité et la rapidité du service.

Pour quelles raisons un client pourrait préférer son expert-comptable plutôt qu'un barbare ?

A l'inverse, selon les répondants (toujours sous forme de question ouverte), les raisons pour lesquelles un client pourrait préférer son expert-comptable plutôt qu'un barbare sont le conseil (27% des réponses), la qualité /le professionnalisme (23%), le service (14%), la qualité de la relation (12%), la compétence (8%), mais aussi la marque, la déontologie, le diplôme, la pression des parties prenantes et évidemment la confiance.

Revenons dans le détail sur quelques réponses.

■ Le conseil

L'approche conseil et non réglementaire et donc la valeur ajoutée apportée au client.

Le conseil, la qualité de travaux et le relationnel.

Pertinence des conseils donnés.

Fiabilité du conseil, expérience, pluridisciplinarité (compta, juridique, fiscal, social).

Sa disponibilité et sa capacité à trouver des solutions face aux attentes.

Un positionnement conseil et accompagnement au développement.

Sécurité, confiance et confidentialité.

Pas de conseil avec le barbare : l'obligation des EC en ce domaine est très large, nous parlons très souvent de sujets connexes à la compta uniquement par souci d'apporter un conseil (la facturation, le recrutement, etc.).

Qualité du conseil.

L'expert-comptable a une vision globale de l'entreprise.

Les conseils en gestion de patrimoine.

Développer les services suivants chez les clients PME ou TPE : Optimisation de la fiscalité professionnelle et personnelle (dirigeants), contrôle de gestion ou compta analytique, gestion de la trésorerie et accompagnement des projets de développement.

Son savoir et sa capacité à résoudre les problèmes complexes juridiques, fiscaux, sociaux, économiques, financiers,..., au-delà des seuls aspects techniques que l'EC doit apprendre et accepter de faire passer au second plan.

Si le « barbare » a une offre de conseil de qualité rien ne pourra faire préférer l'expert-comptable au client, si ce n'est l'habitude.

Aucune si l'expert-comptable est un vieil acteur sclérosé qui campe sur son marché comme sur une rente acquise et n'apporte aucune innovation : bref, l'exacte définition contraire du barbare telle que vous la définissez.



- La compétence, la formation, la confiance

L'écoute et la formation pluridisciplinaire.

Qualité, confiance, conseil.

La confiance en l'expert-comptable.

L'indépendance, la compétence, la formation de haut niveau et l'écoute de l'autre. Bref tout ce qui concourt à une personnalisation des rapports expert-comptable – client.

Professionalisme, confiance, réputation de la profession.

- La relation clients

La compétence du personnel et la relation avec le client pour les conseils

Son écoute, la prise en compte du client en tant que tel et non comme un dossier parmi tant d'autre.

La disponibilité et la réactivité de l'expert-comptable

- La déontologie, l'assurance

La déontologie qui garantit une qualité aussi bien technique que comportementale.

La couverture d'une assurance.

Responsabilité civile professionnelle du barbare inexistante ou peu protectrice par rapport à celle des EC.

La déontologie de l'expert-comptable.

- La reconnaissance / pression des tiers

La confiance, la pression des tiers (banque etc.), la qualité du travail et la réactivité (pour ceux qui en ont).

La compétence, le sérieux, la reconnaissance par les parties prenantes (banques, notaires, avocats...).

Y-a-t-il un risque que la profession comptable se fasse « ubériser » dans les années à venir ?

La majorité des répondants considère que le risque de barbarisation par un nouvel acteur hostile de la profession est bien réel.

Le risque est grand.

Ce n'est pas un risque, mais une quasi-certitude.

Le risque existe, mais uniquement sur les tâches peu techniques à faible valeur ajoutée.

Oui cela semble fort probable car la profession (comme les taxis) a tendance à stagner dans un corporatisme maladif, même si la profession a fait des progrès ces derniers temps.



Ce n'est pas un risque : c'est une opportunité sinon la profession va disparaître après quelques soubresauts de survie, exactement comme les chauffeurs de taxi traditionnels.

Oui, c'est probable mais au lieu d'appeler ça un risque il faudrait mieux voir ça comme une opportunité de changement !

Je ne pense pas, tant que nous avons le monopole de la comptabilité.

Non, contrairement aux taxis, la profession fonctionne déjà dans un environnement plus « concurrentiel ». De plus, le métier demande des compétences techniques plus importantes.

Oui, avec certitude au moins sur une partie des prestations. Qui ? Si je le savais, je le copierai !

Aucun risque. Les professions qui se font ubériser sont des professions faibles, avec des prestataires médiocres, qui ne satisfont pas aux impératifs du monopole. Les experts-comptables déterminant l'assiette de l'impôt et satisfaisant aux besoins de l'Etat, il n'y aura pas de perte du monopole.

Trois types de barbares sont clairement identifiés :

- Les banques, citées par presque 40% des répondants, les éditeurs de logiciels et des pure-players d'Internet (10%) et les « illégaux »

Les banques peuvent être des acteurs capables d'ubériser la profession du fait qu'ils peuvent mettre des moyens importants pour faire évoluer la technologie et qu'ils disposent d'une certaine source d'informations (flux bancaires).

Les acteurs les plus dangereux sont les banques. Aujourd'hui la majorité des cabinets récupèrent les données bancaires pour les intégrer en comptabilité pour réduire le temps de saisie. Les banques disposent donc déjà des informations en amont du cabinet. Il suffirait qu'elles investissent dans des équipes dédiées pour proposer une approche comptable pour toutes les petites structures.

Oui, par les banques ou les géants du logiciel.

Oui, par les banques pour la saisie comptable, par des illégaux.

Le risque vient de l'intérieur, je pense. La France pourrait être tentée de réduire l'exigence en termes de diplôme. Ainsi, toute personne justifiant d'une compétence en comptabilité pourrait faire de la saisie, ce serait un raz de marée dans ce cas.

Oui par des femmes au foyer ou des étudiants ou des retraités faisant des tâches comptables quelques heures par semaine.

Par des autoentrepreneurs peu chers proposant de tenir des comptabilités à des prix très bas.

Compte tenu de la réglementation actuelle, il pourrait s'agir d'un acteur européen s'il n'est pas un EC. Sinon, cela pourrait venir des banques ou des éditeurs informatiques. Ou moi ... :-)

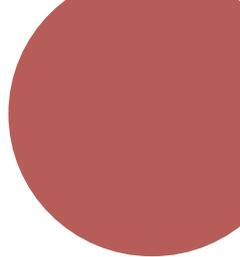
Pourquoi pas, par des opérateurs télécoms, par des banques ou tout autre plateforme offrant une gamme complète de service dont nous ne serions qu'un sous-traitant.

Oui, par les banques et les éditeurs innovants.

Qui ? Amazon (comme ça existe déjà pour yoga et plomberie) et tous ceux qui surgiront d'ici là (nouveaux ou filiales d'existants).

Oui certainement. Par des start-up voire les banques.





Compte tenu des (r)évolutions réglementaires et surtout technologiques en cours, les barbares venant de l'extérieur de la profession se multiplient depuis quelques années. Sur ce point, notre profession ne fait pas exception.

Les barbares ont déjà fait leur entrée dans la profession... et depuis fort longtemps !

Au sein de la profession, les barbares existent depuis bien longtemps, qu'ils soient issus de la profession ou non. Chaque époque a connu ses barbares qui sont, peu à peu, entrés dans le paysage...

Pour n'en citer que quelques-uns : les principaux éditeurs informatiques, les AGC, les cabinets qui communiquent, ceux qui font du démarchage, ceux qui s'appuient sur un modèle low cost ...

Comme sur tout marché, les barbares d'hier sont souvent devenus des acteurs incontournables de la profession d'aujourd'hui, même si certains opérateurs font encore figure de barbares pour une partie de la profession⁵⁸.

Compte tenu des (r)évolutions réglementaires et surtout technologiques en cours, les barbares venant de l'extérieur de la profession se multiplient depuis quelques années. Sur ce point, notre profession ne fait pas exception.

Rappelons que le principal critère qui définit un barbare est l'innovation. Mais pas n'importe laquelle. Il existe deux natures d'innovation : l'innovation incrémentale et l'innovation de rupture. Alors que les barbares ont pour principale caractéristique d'apporter des innovations de rupture, les « anciens » barbares, qui se sont fondus dans le paysage, se contentent souvent de faire des innovations incrémentales (changement de version, ajout d'un nouveau module ou d'une nouvelle fonctionnalité...).

Comme pour les deux précédentes parties, nous avons choisi quelques exemples de barbares emblématiques de la profession comptable, afin d'analyser leur caractère disruptif. Certains sont très récents, d'autres plus anciens.

Les barbares dans la profession comptable

Le concept	
	Site qui permet de trouver un expert-comptable en fonction de critères.
	Logiciel de production comptable.
	Logiciel de gestion et de pilotage d'associations.

⁵⁸ Les barbares des uns ne sont, en effet, pas les barbares des autres.



	Cabinet d'expertise comptable en ligne.
	Logiciel d'audit.
	Logiciels de production comptable et d'outils de gestion.
	Propose des offres de plusieurs experts-comptables aux clients qui en font la demande.
	Cabinet d'expertise comptable 100% en ligne aux prix attractifs.
	Cabinet d'expertise comptable 100% en ligne aux prix attractifs.
	Logiciels de production comptable et d'outils de gestion.
	Logiciel de facturation et de gestion commerciale en ligne.
	Solution de gestion à destination des TPE/PME et de leur expert-comptable.
	Gestion et sécurisation des données dans le cloud.
	Logiciels de production comptable et d'outils de gestion.
	Site internet permettant aux particuliers d'effectuer leur déclaration de revenus e
	Plateforme de dématérialisation des déclarations fiscales et sociales.
	Solution d'hébergement informatique dans le cloud et suite logicielle de tenue de comptabilité et de gestion commerciale pour TPE.
	Logiciel de production comptable et solutions de gestion et de communication pour les cabinets et leurs clients.



	Solution de gestion à destination des TPE/PME et de leur expert-comptable.
	Plateforme d'experts qui aident des entrepreneurs sur des sujets précis.
	Logiciels de contrôle automatique des comptes
	Logiciels de gestion et outils de pilotage à destination des experts-comptables.
	Logiciel d'audit et de révision.
	Logiciel d'audit et de révision.
	Accompagnement de gestion fondé sur un logiciel et un intervenant qui conseille le chef d'entreprise en face-à-face.
	Logiciels de production comptable et d'outils de gestion.
	Plateforme de sous-traitance délocalisée (Madagascar) dédiée aux experts-comptables.
	Outil d'automatisation de la comptabilité des libéraux de la santé (site internet, application...)
	Logiciel de paie sur le cloud
	Logiciels de gestion et outils de pilotage à destination des experts-comptables.
	Logiciel de production comptable à destination des experts-comptables et de leurs clients.
	Dispositif visant à réaliser gratuitement les paies et formalités sociales pour les entreprises de moins de 20 salariés.
	Solution de gestion à destination des TPE/PME et de leur expert-comptable.

	Logiciels financiers (et notamment de consolidation financière).
	Logiciel de dématérialisation de factures.

Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui dans la profession comptable - Source : Les Moulins

Les barbares de la profession comptable en grandes catégories

Comme c'est le cas dans les usages de la vie courante et dans les professions réglementées, tous les barbares de la profession comptable ne présentent pas le même profil. Nous les avons classés selon nos critères habituels et notamment l'arbre d'analyse de la première partie de cette étude.

Le profil des barbares de la profession comptable est donc le suivant :

Automatiseurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins



Connecteurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Différenciateurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Low-costers



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins



Ubérisateurs



Liste non-exhaustive de barbares d'hier et d'aujourd'hui - Source : Les Moulins

Et, demain, qui seront les barbares de la profession ?

Difficile naturellement de prévoir ce que l'avenir nous réserve, mais l'arrivée à plus ou moins brève échéance (quelques années à peine) d'un nouveau type de barbares semble se préciser.

D'ailleurs, les experts-comptables qui ont répondu à l'enquête en ligne réalisée dans le cadre de cette étude ne s'y sont pas trompés :

- Ils sont en effet assez peu nombreux (un tiers des répondants) à penser que la profession sera épargnée par la barbarisation. Les arguments de ces derniers :
 - Le monopole protège la profession de ces invasions barbares et lui-même est pérenne compte tenu du rôle clé des experts-comptables dans la collecte de l'impôt.
 - La relation affective qu'ils entretiennent avec leurs clients et le fort degré de confiance que ceux-ci leur témoignent.
- Pour les autres (majoritaires), l'arrivée imminente d'un nouveau type de barbares ne fait guère de doutes. Les pistes régulièrement évoquées :
 - Les banques.
 - Les éditeurs de logiciels.
 - Les pure-players de l'Internet.
 - Les robots.

Parmi les autres acteurs qui pourraient trouver un intérêt et une opportunité à viser le marché de la production de données comptables, citons également :

- des opérateurs de type GAFa (Google, Apple, Facebook et Amazon) ou NATU (Netflix, Airbnb, Tesla et Uber). Google et Uber ont d'ailleurs été cités (pas souvent) par certains répondants à notre enquête.
- des opérateurs d'un genre nouveau qui existent déjà aux Etats-Unis. Ces opérateurs, comme le fait Wave Accounting, ont développé un modèle de type freemium, qui pourrait s'avérer explosif. Dans ce modèle, la comptabilité est gratuite pour les TPE/PME, l'opérateur se rémunérant, en vendant des données de ses clients notamment...
- Sans oublier naturellement toutes les start-ups, qui n'existent peut-être pas encore aujourd'hui, mais qui sont susceptibles d'inventer à tout moment un modèle nouveau sur les métiers du droit ou du chiffre.



Le jour où un modèle disruptif émergera dans ces métiers, l'innovation intéressera forcément un acteur comme Google, Facebook, Microsoft ou encore Amazon.

Quels sont les véritables enjeux pour la profession ?

Après avoir dressé l'inventaire des barbares, nous allons nous intéresser aux véritables enjeux de ces barbares pour la profession.

Quelles menaces, quelles opportunités représentent-ils vraiment pour les experts-comptables ? La profession est-elle véritablement en danger ou « juste » obligée de s'adapter ? Depuis quelques mois, cette question agite le Landernau de la profession. Une certaine confusion, savamment entretenue par certains acteurs, règne sur cette question.

En pratique, pour tenter d'y voir plus clair, il est essentiel de distinguer deux problématiques différentes :

- L'inéluctable automatisation de la production.
- Le caractère anxiogène de certains produits.

L'inéluctable automatisation de la production

La plupart des barbares de la profession sont des automatisateurs (voir notre classification). Or, la fonction principale d'un automatisateur est de créer une rupture dans la production en remplaçant des temps homme par des temps machine.

Les barbares répondent donc, en premier lieu, à un besoin exprimé par les professionnels eux-mêmes d'automatiser certaines tâches coûteuses, sans valeur ajoutée et de plus en plus difficiles à facturer. Hier, c'était les rapprochements bancaires et les lettrages automatiques, aujourd'hui c'est le cloud, la numérisation des pièces ou encore la récupération des mouvements bancaires par screen scraping⁵⁹. Ces barbares de la profession sont donc considérés comme des alliés.

C'est ainsi que, sur les 20 dernières années, l'informatique a permis aux cabinets de réaliser des gains de productivité considérables⁶⁰. Ces derniers sont incontestablement liés aux progrès réalisés par les logiciels sur les process de saisie / traitement des données.

Aujourd'hui, les éditeurs de logiciels proposent des solutions qui exploitent au maximum les possibilités de récupération des données : flux bancaires, OCRisation, factures électroniques, photo des notes de frais via un smartphone...

Et ce n'est pas fini ! Il n'y a absolument aucun doute possible sur la poursuite et l'accélération de l'automatisation de la production.

Très récemment, quelques pionniers d'une nouvelle génération de logiciels ont d'ailleurs fait leur apparition en France. Ces logiciels, souvent construits spécifiquement pour exploiter au maximum les avantages du cloud, produisent l'essentiel des écritures comptables en temps réel et sans intervention humaine.

⁵⁹ Le screen scraping ou « capture de données d'écran » est une technique par laquelle un programme récupère les données d'un site Internet.

⁶⁰ Les études de l'Observatoire de la profession montrent que les cabinets ont réalisé environ 30% de gains de productivité entre 2002 et 2012.

La révolution est profonde. A tel point que bientôt, le vocabulaire de la profession évoluera rapidement. On ne parlera plus de saisie comptable mais d'intégration comptable. En filigrane, on comprend aisément que les personnes chargées dans les cabinets de la saisie devront s'adapter à court terme.

Grâce à ces nouveaux outils barbares, les experts-comptables seront enfin libérés des tâches ingrates qui plombaient leur rentabilité et dont ils voulaient se débarrasser depuis tant d'années !

Après avoir souhaité de tels outils pour poursuivre les gains de productivité, après avoir réclamé aux éditeurs de nouvelles améliorations pour automatiser certaines tâches et réduire les temps de production, aussi incroyable que cela puisse paraître, un certain nombre d'experts-comptables voient dans ces progrès tant espérés... de véritables menaces ! Les logiciels « intelligents qui font tout », tant attendus, ne seraient-ils finalement pas nos pires ennemis ? Le remède ne serait-il pas pire que le mal ? Les dernières innovations constituent, pour certains, une overdose technologique.

Les principaux reproches formulés à l'endroit de ces solutions 100% automatiques résident essentiellement dans l'impact de ces outils 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 » ? Si les ventes, les opérations bancaires et les achats sont intégrés en comptabilité de manière quasi-automatique, comment, en pratique, justifier le maintien des prix ?

Quand on sait que le « panier moyen » par client a déjà baissé d'un tiers en euros constants sur les 10 dernières années⁶¹, quel sera l'impact de ces outils sur le compte de résultat des cabinets ?

A l'heure où la tenue de comptabilité représente encore et toujours 48% du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés⁶², c'est évidemment une question absolument fondamentale qui mérite d'être posée dans chacun des cabinets. Mais elle ne peut justifier le rejet de telles solutions. C'est même exactement la posture inverse qu'il faut adopter.

En effet, si, par crainte de perdre une partie de leur chiffre d'affaires, certains experts-comptables renoncent à ces nouvelles solutions, que va-t-il se passer ? 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 ?

Nous explorerons, dans les pages qui suivent, quelques pistes pour adapter les cabinets face à cette automatisation des métiers de base.

Le caractère anxiogène de certains barbares

Le deuxième sujet de préoccupation actuel concerne le positionnement de certains nouveaux produits.

Ainsi que nous l'avons indiqué ci-avant, quelques logiciels de nouvelle génération ont pointé leur nez sur le marché français. Ces solutions ne sont pas des logiciels comptables comme on les connaît depuis des décennies. Ce sont des outils de gestion et de pilotage destinés aux chefs d'entreprise. Ainsi, non seulement, ils produisent l'essentiel des écritures comptables, mais, en outre, ils retraitent l'information pour la rendre utile et adaptée au chef d'entreprise.

Natifs du cloud, ces outils sont accessibles par le cabinet et leurs clients. Ces derniers peuvent ainsi connaître, en temps réel, en tous lieux et sur tous supports, leurs principaux indicateurs de gestion. N'est-ce pas un formidable progrès dont tous les experts-comptables ont rêvé un jour ?

⁶¹ Études de l'Observatoire de la Profession Comptable, 2014

⁶² La gestion des cabinets d'expertise comptable, Observatoire de la Profession Comptable, 2014



Dans ces conditions, quel nuage vient assombrir cet horizon prometteur ?

En fait, comme pour les autres professions réglementées, notamment du droit, la situation est éminemment plus complexe. En effet, contrairement à une relation B2C pour la vente de biens, le jeu d'un marché de services est souvent une partie à trois : le client, le professionnel et le barbare. Toute la question réside dans la place du barbare dans cette relation tripartite. Est-il au service du client final ? Du professionnel ? Des deux ?

Pour bien comprendre les enjeux, prenons deux exemples récents dans des professions proches de la nôtre.

Demandjustice.com est un site qui propose d'assister les particuliers dans leurs démarches pour intenter une action en justice dans le cadre de litiges relevant du tribunal d'instance. Pour la plupart des avocats et des instances de la profession, ce site n'est rien d'autre qu'un braconnier du droit qui vient chasser sur les terres réservées aux vrais professionnels. Pour l'éditeur du site⁶³, l'objectif est d'aider les particuliers à intenter des actions qui n'intéressent pas les avocats car les sommes en jeu sont faibles. En outre, pour de telles actions judiciaires, il n'existe aucune obligation de passer par un avocat. Le site répond donc à un vrai besoin. D'ailleurs, depuis sa création, plus de 200.000 dossiers ont été déposés grâce à ce site.

Testamento est un site qui permet aux particuliers de rédiger leur testament et de le déposer au fichier central des dispositions des dernières volontés, pour un prix compris entre 29,90 et 69,90 €, selon les options. Les notaires considèrent que ce site est une escroquerie : les testaments que le site fait payer sont des testaments holographes⁶⁴, qui ne requièrent aucune condition particulière et sont gratuits. Pour l'éditeur du site, la plupart des gens sont démunis face à la rédaction de leur testament et n'ont pas les moyens ou l'envie d'aller voir un notaire pour cela. Le site répond donc à un vrai besoin.

En ce qui concerne la profession comptable, un certain nombre d'experts-comptables redoutent que ces nouveaux logiciels apportent directement aux chefs d'entreprise une vraie valeur ajoutée qu'ils n'apportent pas eux-mêmes (pour de nombreuses raisons, bonnes ou mauvaises).

La plupart des chefs d'entreprise souhaiteraient disposer d'informations de gestion pour les aider à piloter leur entreprise (tableaux de bord), mais leur expert-comptable ne leur en propose pas⁶⁵. Pourtant, de nombreux logiciels de gestion existent depuis fort longtemps dans la profession (Gescap, RCA, Tda...). Il suffit de les connecter avec les outils de production et le tour est joué. Quelle différence avec ces nouveaux outils ?

En fait, la véritable crainte des professionnels réside plus dans la maîtrise de la relation client que dans l'outil lui-même. Comme les avocats et notaires des exemples ci-dessus, ils craignent de se faire « sur-traiter » ou ubériser, c'est-à-dire de devenir de simples sous-traitants de ces logiciels hors de contrôle. Ils craignent que le chef d'entreprise soit plus attaché à ce logiciel qu'à leur propre cabinet. Autrement dit, leur crainte serait que la plus forte création de valeur provienne du logiciel et non de leur cabinet.

Mais une telle situation peut-elle justifier de renoncer à des outils qui permettent d'apporter un bien meilleur service (facteur de fidélisation) aux clients ?

Il est urgent de proposer aux clients des outils de gestion, quelle que soit la solution logicielle utilisée. C'est l'un des seuls remèdes contre la poursuite de la baisse tendancielle des honoraires moyens par client. Comment un cabinet récalcitrant pourra-t-il conserver ses clients quand ses confrères proposeront systématiquement des outils de gestion à leurs clients ?

⁶³ Jeremy Oinino, fondateur du site demandjustice.com était un intervenant de la soirée des Moulins au cours de laquelle cette étude a été présentée

⁶⁴ A l'opposé des testaments authentiques qui relèvent du monopole des notaires

⁶⁵ Le marché de la profession comptable, Observatoire de la Profession Comptable, 2014



L'analyse des risques

Comme nous venons de le voir, sur le terrain, la frontière entre un logiciel très efficace qui aide les professionnels à réduire les tâches ingrates, à gagner en rentabilité, à proposer à leurs clients une vraie valeur ajoutée et un logiciel hostile qui a vocation à les ubériser est assez ténue.

A partir de quand un allié fidèle devient-il un redoutable concurrent ?

Il est essentiel de bien rappeler que les nouveaux barbares présentent deux risques distincts et indépendants : l'automatisation et l'ubérisation.

L'automatisation

L'automatisation de la prestation 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. Qui peut dire le contraire ? Qui peut imaginer qu'à l'heure de la Google Car, cette voiture qui conduit sans chauffeur et sans accident, certaines entreprises vont continuer à payer des gens pour saisir des pièces comptables à la main alors qu'un robot le fait mieux, plus vite et pour moins cher ?

Bien sûr, certains professionnels pensent sincèrement que leurs clients préféreront le mode de fonctionnement « à l'ancienne⁶⁶ ». Mais ils sont de moins en moins nombreux.

Le constat d'automatisation croissante dans les années à venir est aujourd'hui largement partagé dans les instances de la profession :

Il ne faut pas se le cacher : les technologies bousculent notre activité, comme toutes les autres. L'arrivée sur le marché de nouveaux logiciels capables de produire de l'information comptable sans intervention humaine permet à de nouveaux acteurs d'émerger. Pour ne pas être phagocytés, les experts-comptables doivent intégrer ces nouveaux produits dans leur offre de services afin d'éviter que d'autres s'en emparent à leur place.

Philippe Arraou, Les Échos, 28 sept 2015

On va vers une dématérialisation totale à très court terme. Le rythme s'accélère.

Charles-René Tandé, président de l'IFEC – Octobre 2015.

Sous peu, un certain nombre de tâches vont s'automatiser, ce qui va nous permettre de gagner en productivité et de nous consacrer à d'autres missions que la saisie comptable et le déclaratif.

Julien Tokarz, président d'ECF – Octobre 2015.

Sur le terrain, le constat est globalement le même, comme en témoignent les résultats de l'enquête que nous avons réalisée auprès de professionnels du secteur dans le cadre de cette étude. Des

⁶⁶ Il est même certainement possible de trouver des clients qui préféreront eux-aussi continuer sur ce mode de fonctionnement. Mais la question n'est pas celle-là. La question est de savoir quel sera le comportement dominant du chef d'entreprise de demain. Et, là, il y a vraiment peu de chance que ce modèle soit plébiscité par les patrons de la génération Y, voire de la génération Z.

résultats très intéressants, qui montrent certes que cette automatisation est quasi-inéluctable, mais, qui montrent également qu'elle constitue, pour la majorité des répondants, une opportunité pour la profession :

- 54% des répondants estiment que les innovations des éditeurs de logiciels de gestion représentent une opportunité pour les cabinets, alors qu'ils ne sont que 12% à y voir une menace.
- Cela dit, près de la moitié des répondants estime que l'automatisation de la production fera perdre entre 10 et 30% du chiffre d'affaires des cabinets.

Autrement dit, il apparaît inéluctable, pour ne pas dire certain, que les évolutions technologiques conduisent 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, comme souvent, dans les 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. Mais 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'entreprise, autrement dit des prestations qu'ils seront plus enclins à payer.

L'ubérisation

Rappelons 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 en place.

Pour répondre à la question « La profession va-t-elle se faire ubériser ? », titre de cette étude des Moulins, 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.

L'activité comptable traditionnelle

L'ubérisation de l'activité traditionnelle de tenue de comptabilité est le fruit de deux facteurs essentiels :

- La réglementation
 - À l'heure actuelle, la profession bénéficie d'un privilège d'exercice exclusif⁶⁷. Il est peu probable que ce dernier soit remis en cause à court terme.
 - Dans ces conditions, le risque de sur-traitance « officielle » est juridiquement impossible. La mission d'externalisation comptable restera donc réservée aux membres de l'Ordre.

⁶⁷ Le fameux « monopole ».

- 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 les meilleures relations avec les experts-comptables⁶⁸.
 - A titre d'exemple, la quasi-totalité des éditeurs cités plus hauts étaient présents au 70^{ème} congrès de l'Ordre des experts-comptables, en septembre dernier.

En outre, un autre élément impacte considérablement ce sujet. Il s'agit du comportement et, plus généralement, de la stratégie des experts-comptables eux-mêmes. En effet, si les experts-comptables se positionnent en spectateurs, ils seront rapidement dépassés et condamnés. Il est donc impérieux que chaque cabinet se mobilise sur ces enjeux afin d'élaborer une stratégie adaptée à son contexte d'exercice (activité, clientèle, taille, équipe, compétences ...) ⁶⁹.

A la lumière de ces éléments, il nous apparaît fort peu probable que l'activité comptable traditionnelle se fasse ubériser à court terme.

Le conseil de proximité

Ce type de conseil, qui regroupe des missions de type choix des statuts, SCI, choix du financement d'un véhicule, vente de parts sociales, déclaration de revenus, etc., présente en revanche un risque plus élevé d'ubérisation :

- Ces activités ne sont, pour la plupart, pas réglementées ; elles peuvent donc être réalisées par toute sorte de spécialistes plus ou moins auto-proclamés.
- 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 :
 - CaptainContrat.com, qui automatise la rédaction des principaux actes juridiques des entreprises et recourt à des avocats pour un conseil complémentaire aux utilisateurs.
 - Des places de marché de type Myexperteam, sur lesquelles des consultants apportent des réponses à des problématiques très ciblées et très bien définies par les demandeurs.

Pour ce type de prestations, quels sont véritablement les risques pour les experts-comptables ? Le principal risque serait de se retrouver en concurrence avec des consultants agréés par une plateforme de conseil (sur le modèle d'Uber), qui proposeraient des prix plus abordables dans la mesure où ils n'auraient pas à faire face à des frais de structure ou liés à l'exercice de la profession⁷⁰.

Bien sûr, certains lecteurs resteront convaincus que faire rédiger un contrat ou un business plan sur une plateforme sans le fameux contact direct avec l'expert fait courir un risque à l'entrepreneur. Ils n'ont certainement pas tort, mais se trompent de problème en considérant la question avec leurs lunettes d'expert et non avec les lunettes des clients.

⁶⁸ Certaines plateformes sont même issues de cabinets d'expertise comptable.

⁶⁹ Nous revenons un peu plus loin sur les réactions possibles pour les cabinets.

⁷⁰ Notamment les coûts liés au respect des règles déontologiques (indépendance, formation, contrôle qualité, assurance, qualité des travaux...) et des normes professionnelles



Le phénomène d'ubérisation a en effet systématiquement pour point de départ une modification des usages des consommateurs. Or, les chefs d'entreprise issus des nouvelles générations sont habitués à consommer de cette façon, en se renseignant sur Internet, en économisant sur des dépenses qu'ils ne jugent pas absolument nécessaires, en recherchant le « bon plan ». La question n'est pas de savoir s'ils ont raison ou tort, mais juste de savoir que les comportements vont évoluer dans cette direction.

A la lumière de ces éléments, il nous apparaît probable que les activités de conseil de proximité présentent un risque plus élevé d'ubérisation. Ce risque est d'autant plus élevé que les experts-comptables sont peu disponibles et répondent encore trop rarement au besoin d'accompagnement de leurs clients, que celui-ci soit clairement exprimé ou non.

Le conseil sur-mesure

L'ubérisation d'un conseil véritablement personnalisé et sur-mesure nous paraît en revanche très 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.

Pour autant, il convient de signaler qu'aux États-Unis, certaines plateformes, qui fédèrent des consultants passés par des cabinets reconnus, commencent à émerger. C'est notamment le cas de Business Talent Group, qui travaille déjà avec nombre d'entreprises du Fortune 500, et qui fait partie, selon le classement Forbes de janvier 2015, des 100 entreprises américaines les plus prometteuses. Citons également les startups Skillbridge, Hourlynerd ou encore Expert360, une plateforme fondée par deux anciennes consultantes de Bain Australie, et qui fédère aujourd'hui plus de 3 000 consultants free-lance.

Compte tenu de ces éléments, il nous paraît peu probable que les activités de conseil sur mesure soient ubérisable à court et moyen termes.

Si l'automatisation des process⁷¹ est inéluctable, le risque d'ubérisation de la profession comptable nous semble clairement moins élevé dans l'état actuel du paysage et compte tenu de l'expérience internationale.

En pratique, que faire ?

L'automatisation de la saisie, de la tenue et même d'une partie de la révision, est inéluctable. A l'heure où ces activités représentent la moitié du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés, cette évolution impose à la profession de réagir. Très vite. En effet, il est fortement probable que dans les cinq ans, plus aucune écriture courante de comptabilité ne nécessitera une intervention humaine.

⁷¹ Rappelons que bon nombre d'experts-comptables considèrent le renforcement de l'automatisation comme une réelle opportunité pour la profession.



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.

Comment réagir ? C'est très simple (sur le papier !). Inspirons nous du succès des barbares ! Rappelons nous en effet que, quel que soit le secteur d'activité considéré, la présence d'un barbare a toujours pour point de départ une insatisfaction des clients. La parade est donc de se rendre indispensable aux yeux des clients. Il faut leur apporter des services à plus forte valeur ajoutée, des prestations qu'ils attendent et qu'ils accepteront de payer.

La première des actions à mener pour se rendre indispensable est assurément le développement de prestations véritablement utiles et créatrices de valeur pour les chefs d'entreprises. Un développement qui passe naturellement :

- par une écoute attentive des clients afin de connaître leurs véritables besoins et d'être en mesure de passer d'une posture réactive à une posture véritablement proactive.

L'incompréhension des besoins du client et surtout le fait de rester mono-disciplinaire. Ne pas écouter le client est le principal vecteur de non satisfaction. Il faut être à l'écoute, imaginatif et surtout créatif⁷².

Simplement l'éloignement de l'expert-comptable des besoins réels des clients ! Qui a besoin d'un bilan 3 (pour être gentil) à 6 mois APRES la clôture, ne serait-ce que pour prendre cet exemple⁷³ ?!

- par le développement de nouvelles compétences et de nouveaux outils pour délivrer ces missions.

Il faut reconnaître qu'aujourd'hui nous sommes plus préoccupés par notre capacité à produire de la compta et des déclarations fiscales qu'à écouter et répondre aux besoins de nos clients⁷⁴ !!

- par la mise en place d'une véritable stratégie dans les domaines du marketing, de la communication et de la relation commerciale.

Devenir enfin commerçant ! Trop longtemps nous avons traité nos clients comme des dossiers et non comme des clients qui avaient des besoins⁷⁵.

Mais développer de nouvelles missions prend du temps.

C'est d'ailleurs en grande partie pour cela que la profession en parle depuis des décennies sans avoir globalement passé le pas. La part du chiffre d'affaires réalisée dans le cadre de missions de conseil facturées séparément stagne en effet désespérément aux alentours de 7% depuis des années⁷⁶.

Les experts-comptables vont donc devoir gagner du temps ailleurs, et notamment sur les activités de production comptable proprement dites.

⁷² Réponse à la question : « D'après vous, quelles sont les raisons qui feraient qu'un client pourrait préférer un « barbare » à un expert-comptable » ?

⁷³ Idem.

⁷⁴ Idem.

⁷⁵ Réponse à la question : « Quelles sont les solutions qui permettront aux experts-comptables de maintenir / développer leur chiffre d'affaires » ?

⁷⁶ Etudes de l'Observatoire de la profession comptable.

Maîtriser la technologie indispensable et répondre réellement aux besoins des clients en abandonnant l'idée que sortir un bilan est notre métier⁷⁷.

En conclusion

Tous les secteurs de l'économie sont impactés par les barbares et, ce, dans le monde entier. Comment imaginer que la profession comptable française fasse exception ?

La profession va, dans des délais très courts, traverser une période de turbulences fortes liée à l'arrivée de nouvelles solutions technologiques.

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 le nier, 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 rémunératrices⁷⁸. Difficile, dans ces conditions, de considérer cette évolution comme une catastrophe.



⁷⁷ Réponse à la question : « Quelles sont les solutions qui permettront aux experts-comptables de maintenir / développer leur chiffre d'affaires » ?

⁷⁸ A condition, toutefois, de ne pas dilapider le temps gagné dans de nouvelles obligations administratives ou déclaratives nées de l'imagination fertile de quelque fonctionnaire zélé.



Pour aller plus loin

Petit glossaire de l'ubérisation

Ce petit glossaire de l'ubérisation a été rédigé pour faciliter la lecture de cette étude afin que chacun associe bien les mêmes mots aux mêmes concepts. Les termes du glossaire sont définis de manière plus détaillée dans le corps de l'étude.

Automatiseur

Un automatiseur est un barbare. Acteur qui, souvent grâce à une innovation technologique, limite, voire supprime, l'intervention humaine sur certaines tâches, notamment les tâches à faible valeur ajoutée et gourmandes en main-d'œuvre. Concrètement, il s'agit de remplacer du temps homme par du temps machine.

Barbare

Un barbare est un nouvel entrant sur un marché, un « disrupteur », qui s'appuie sur un nouveau modèle. Il fait évoluer en profondeur les usages dans un secteur donné (en apportant quelque chose de nouveau) et perturbe le modèle économique des acteurs en place.

Si on se place du côté des opérateurs traditionnels (les « tradis » dans notre étude), les barbares représentent une menace pour ceux qui s'arcbutent sur leur modèle déclinant, mais peuvent constituer une opportunité pour ceux qui font évoluer leur modèle afin de mieux répondre aux nouveaux besoins de leurs clients.

Comparateur

Un comparateur est un barbare. C'est un site Internet très bien référencé sur les moteurs de recherche qui permet de comparer les prix de biens ou de services. Difficile de trouver un secteur qui ne soit pas concerné. On trouve en effet des comparateurs pour tout ou presque.

Connecteur

Un connecteur est un barbare qui est soit un entremetteur, soit un comparateur, soit un annuaire.

Destruction créatrice

La destruction créatrice, qui a été popularisée par Joseph Schumpeter⁷⁹ dans les années 40, traduit l'idée que les grandes innovations débouchent certes, à terme, sur une importante création de valeur, mais qu'elles commencent toujours par détruire de la valeur. L'électricité a détruit de la valeur chez les marchands de chandelles avant de créer une valeur inestimable. Il en a été de même pour l'imprimerie, le chemin de fer, l'automobile...

⁷⁹ Dans son livre « Capitalisme, socialisme et démocratie » publié en 1942.



Nombre d'économistes considèrent aujourd'hui que le formidable saut technologique que nous sommes en train de vivre (informatique, objets connectés, intelligence artificielle...) est une pure illustration de ce concept schumpétérien de destruction créatrice. Autrement dit qu'elle sera source d'une immense création de richesse à terme. Mais, pour y parvenir, il faut passer par une phase de destruction...

Disrupteur

= Barbare

Entremetteur

Un entremetteur est un barbare. Un entremetteur ne produit « rien ». C'est une place de marché, qui met en relation des vendeurs et des acheteurs, particuliers ou professionnels. Ces apporteurs d'affaires ont connu un nouveau souffle avec Internet, qui facilite grandement la mise en relation de l'offre et de la demande.

Low-coster

Les low-costers sont des acteurs qui ont redéfini la chaîne de valeur d'une activité, en supprimant des éléments de l'offre de référence jugés non-essentiels pour la clientèle visée. Les low-costers sont de véritables innovateurs. Difficile de trouver des secteurs d'activité qui n'ont pas été barbarisés par des low-costers au cours des dernières années : le transport aérien, la téléphone mobile, l'automobile, la distribution alimentaire, le textile, etc.

Néo-distributeur

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 d'activité. Les néo-distributeurs éliminent un ou plusieurs intermédiaires de la chaîne de la distribution, en faisant un lien direct entre les marques et le consommateur final.

Rente

Au sens économique du terme, la notion de rente provient d'une distorsion de la concurrence. Cette rente peut provenir de coûts de production plus faibles et/ou de prix de vente plus élevés. Des avantages qui ont eux-mêmes plusieurs origines possibles :

- Des barrières à l'entrée liées à une situation de monopole ou d'oligopole sur un marché
- Un accès privilégié aux ressources (matières premières...)
- Une technologie ou des process de production que les autres n'ont pas
- Une entente entre les protagonistes du marché (possible quand ils sont peu nombreux)...

Tradi

Dans le cadre de cette étude, les tradis sont les opérateurs historiques de secteurs d'activité touchés par l'arrivée de barbares quels qu'ils soient : automatisateurs, ubérisateurs, entremetteurs, low-costers...



Ubérisateur

Un ubérisateur est un barbare. Nouvel entrant sur un marché, il propose de nouvelles manières de faire, de nouvelles manières de s'adresser aux clients ou de nouvelles manières de penser le travail ; le tout en s'affranchissant des règles historiques de fonctionnement de ce marché⁸⁰. L'ubérisateur ne produit rien, mais détient une grande partie de la relation client.

Le point de départ des ubérisateurs est la réponse à un nouveau type de besoin ou de comportement, le plus souvent sur des marchés sur lesquels les acteurs traditionnels profitent de rente. Son objectif : capter une clientèle déçue par l'offre existante et/ou détournée de l'offre traditionnelle pour des raisons tarifaires.



⁸⁰ Définition adaptée de celle de Mathieu Deslandes – Source : Rue 89 - 18/12/2014.



Les Moulins, le think tank de la profession

Un think tank est un cercle de réflexion à but non lucratif, indépendant, regroupant des experts et produisant des études et des propositions. Il réunit des personnes de bonne volonté désirant réfléchir ensemble à des problématiques diverses : politiques publiques, prospective... Les Moulins regroupent ainsi des professionnels du secteur et des observateurs de la profession issus d'horizons divers.

Pourquoi un think tank dans la profession comptable ?

- Quelques constats
 - La profession comptable est confrontée à de nombreuses mutations : économiques, réglementaires, sociologiques, technologiques...
 - Les mutations s'accélèrent et s'intensifient.
 - Face à ces mutations, la profession doit s'adapter.
- Quelques convictions
 - L'avenir de la profession est à construire plus qu'à découvrir.
 - Nous y avons tous notre place
 - Ce n'est pas en tapant sur les gros que les petits s'en sortiront mieux
 - Ce n'est pas en dénigrant les petits que les gros seront plus rentables
- Une volonté
 - Explorer, échanger, partager librement des idées pour construire un avenir pour la Profession.

Pourquoi « les Moulins » ?

Un proverbe chinois nous enseigne que « Quand le vent se lève, certains construisent des brise-vent, d'autres construisent des Moulins ».

Les Moulins ont pour vocation à permettre à chacun de construire ses propres Moulins.

Origine des Moulins

Le think tank « Les Moulins » a été créé et est animé par b-ready, société de conseil pour la profession (www.b-ready.fr).

Les Moulins ne sont liés, directement ou indirectement, à aucune institution ou aucun syndicat professionnel ou groupe de réflexion. Toutes les tendances syndicales, tailles et formes d'exercice ont vocation à y participer. Les contributions de chacun sont les bienvenues.



Quels sont les objectifs des Moulins ?

- Associer nos réflexions autour du thème général « La profession comptable dans 10 ans ».
- En menant des réflexions et des débats, les moulins ont pour ambition de proposer des idées originales, et de publier des études et des réflexions.
- Décrypter l'avenir de la profession et proposer des solutions aux professionnels.
- Aider la profession et les professionnels à s'adapter aux mutations actuelles et à venir

Qui est le partenaire des Moulins ?

Les Moulins ne peuvent fonctionner que grâce au soutien financier de QuickBooks, partenaire de la profession comptable (<http://quickbooks.intuit.fr/experts-comptables.jsp>).

Quickbooks n'intervient absolument pas dans les travaux des Moulins. Sa contribution est purement financière.

Pour en savoir plus sur les Moulins

www.lesmoulins.club.

Pour nous joindre

redaction@lesmoulins.club



Quelques précisions méthodologiques

Composition de l'échantillon des répondants à l'enquête

Les répondants à notre enquête présentent les caractéristiques suivantes :

Sexe

	Effectif	%
Homme	337	73%
Femme	127	27%

Âge

	Effectif	%
Moins de 30 ans	94	20%
Entre 30 et 40 ans	154	33%
Entre 40 et 50 ans	118	25%
Entre 50 et 60 ans	76	16%
Plus de 60 ans	22	5%

Lieu d'activité

Lieu d'habitation	Effectif	%
Ile de France	129	28%
Région	326	70%
Etranger	9	2%

Fonctions

Métier	Effectif	%
Expert-comptable	234	50%
Stagiaire EC + mémorialiste	71	15%
Collaborateur de cabinet	50	11%
Comptable / DAF d'entreprise	35	8%
Etudiant	24	5%

Chef d'entreprise	22	5%
Partenaire de la profession	17	4%
Autre ⁸¹	11	2%

Taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	Effectif	%
Aucun salarié	46	10%
1 à 4 salariés	74	16%
5 à 10 salariés	71	15%
11 à 49 salariés	125	27%
50 à 99 salariés	27	6%
Plus de 100 salariés	121	26%



⁸¹ Notamment consultant, retraité

