

# Les m+ouLins

by  **b-ready**

powered by  **intuit quickbooks**

Étude des Moulins :

## Quelles missions demain ?

*Si j'avais demandé à mes clients  
ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu  
« un cheval plus rapide », pas une voiture.*

1

Henry Ford



## Sommaire

Sommaire.....	2
Yes we can !.....	3
Quelques mots de présentation des Moulins & de l'étude .....	7
Les Moulins, le think tank de la profession comptable.....	7
Les études des Moulins .....	8
Précisions sur cette étude.....	8
Petit détour par la vraie vie .....	10
La profession & le conseil .....	19
La profession comptable.....	19
Le marché du conseil .....	27
Le conseil dans la profession comptable : état des lieux.....	31
Les nouvelles missions : décryptage .....	38
Analyse des missions de la profession .....	39
Qualification des missions .....	41
Quelques fondamentaux sur les nouvelles missions.....	48
Gros plan sur deux missions emblématiques.....	53
Qu'en pensent les clients & les professionnels ? .....	56
L'étude de l'Observatoire de la profession comptable auprès des chefs d'entreprise.....	56
L'enquête des Moulins auprès des chefs d'entreprise .....	58
L'enquête des Moulins auprès des professionnels.....	66
De la feuille blanche à la facture client.....	84
De la feuille blanche à l'idée .....	86
De la piste de mission à la facture client.....	92
Les conditions de la réussite.....	92
Conclusion .....	94

## Yes we can !

*Nous avons anesthésié nos compatriotes à force de parler comme des comptables.*

*Edouard Philippe, Premier Ministre, <sup>1</sup>*

Encore une étude sur les missions de conseil... une de plus. Pourquoi une nouvelle étude, alors que tout a déjà été dit sur le sujet ? Telles seront probablement les premières réactions de certains lecteurs de cette étude.

### L'Arlésienne

Faire du conseil, trouver de nouvelles missions, voilà de (très) nombreuses années que la profession en parle. Mais ce qui n'était jusqu'à présent qu'une vague ambition lointaine est devenue une impérieuse nécessité sous l'effet combiné de plusieurs facteurs parmi lesquels la transformation numérique figure en bonne place.

- Cette transformation numérique n'est toutefois pas le seul facteur qui a renforcé l'obligation d'adaptation des cabinets d'expertise comptable.
- Les besoins des entreprises ont en effet évolué vers une demande accrue d'outils de pilotage simples et quasiment en temps réel, auxquels se sont ajoutés une concurrence accrue, des honoraires négociés à la baisse...

Il est admis par tous aujourd'hui que les impacts de cette transformation numérique ne se limiteront pas à l'automatisation des process de production. C'est, en effet, tout le modèle stratégique et économique des cabinets qui va devoir évoluer.

- Les missions traditionnelles doivent être redéfinies, d'autres missions doivent émerger dans le double objectif de compenser l'attrition de chiffre d'affaires et ... de répondre aux besoins des clients. Bien entendu, ces nouvelles missions auront également pour effet « d'occuper » les collaborateurs dont le travail va être prochainement automatisé.
- Le défi est donc de penser différemment le métier, de changer d'éclairage sur un marché qui mute profondément.

### Et pourtant...

Le conseil, tout le monde en parle depuis des années. C'est d'ailleurs le sujet du prochain congrès de l'ordre des experts-comptables en 2017<sup>2</sup>. Et les congrès sur ce thème ne datent pas d'hier. Déjà en 1990 (il y a un quart de siècle, donc), l'IFEC y consacrait son congrès national<sup>3</sup>.

Or, malgré la prolifération d'études, d'articles, d'ateliers aux congrès des différentes instances ordinales ou syndicales, un constat d'échec s'impose à tous.

<sup>1</sup> Discours de politique générale, 4 juillet 2017.

<sup>2</sup> Congrès de Lille, du 27 au 29 septembre 2017.

<sup>3</sup> « Destination conseil », 15<sup>ème</sup> congrès de l'IFEC UNCC, La Rochelle, 5 au 7 juillet 1990.



- Depuis 30 ans, malgré une évidente bonne volonté de tous les acteurs, le conseil ne décolle pas dans la profession.
- Bien sûr, de nombreux cabinets, notamment les plus grandes structures, ont développé des activités non-traditionnelles au cours de ces dernières années, mais personne n'a trouvé la martingale, le sésame pour développer ce marché massivement.

### Alors, pourquoi ce thème ?

Après les deux premières études, l'une consacrée à l'Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable<sup>4</sup> et l'autre à l'ubérisation de la profession<sup>5</sup>, le comité de pilotage des Moulins a décidé de publier sa troisième étude sur les nouvelles missions de la profession.

En effet, après une analyse approfondie des impacts de la digitalisation, le thème de cette étude est né de la volonté des membres du comité de pilotage des Moulins d'y voir plus clair sur le potentiel des missions des cabinets d'expertise comptable.

L'objectif de cette étude est d'aider les experts-comptables à découvrir, explorer et conquérir de nouveaux territoires. Concrètement, cette étude a pour ambition de présenter des méthodes qui permettront aux experts-comptables de détecter les missions qui remplaceront demain les métiers traditionnels de la profession.

### Un regard (qu'on espère) différent

Pour réaliser cette étude, nous avons étudié de près l'abondante littérature de ces dernières années sur le sujet. Nous avons constaté que beaucoup d'articles, d'études et d'ateliers de congrès abordaient la question du conseil principalement (en fait, exclusivement) sous trois angles :

- La réglementation professionnelle, avec un accent particulier sur tous les interdits.
- Un inventaire à la Prévert des missions possibles pour un cabinet d'expertise comptable.
- Les process et outils de production et de commercialisation de ces missions (avec les fameux kits et les fiches " mode d'emploi ").

Toutes ces contributions sont évidemment nécessaires et fort utiles. Elles apportent des repères, des modes d'emploi, des outils.

- Cependant, force est de reconnaître qu'elles n'ont pas permis de faire émerger des nouvelles missions à grande échelle sur les dernières années.
- C'est pourquoi, nous avons pris le parti de nous pencher sur un autre aspect du sujet : le délicat exercice que constitue l'identification des missions pertinentes à développer.

Nous avons voulu cette étude concrète et réaliste, pour sortir des discours incantatoires et des solutions conceptuelles qui n'ont jamais fait leurs preuves.

Cette étude n'a aucunement la prétention d'être exhaustive ou révolutionnaire, mais elle a été menée avec objectivité et rigueur dans le but de fournir aux lecteurs, quels qu'ils soient, une approche

<sup>4</sup> Mars 2015, disponible sur [www.lesmoulins.club](http://www.lesmoulins.club)

<sup>5</sup> Novembre 2015, disponible sur [www.lesmoulins.club](http://www.lesmoulins.club)

originale de ces nouvelles missions. Bien sûr, elle ne constitue qu'une contribution parmi tant d'autres à la réflexion professionnelle. Elle ne manquera pas d'être critiquée et, espérons-le, enrichie à son tour par de nouvelles contributions. Son objectif est de permettre à chacun, expert-comptable, stagiaire, étudiant, élu de la profession d'en tirer des enseignements utiles à sa prise de décision.

Afin d'éviter toute déception, précisons d'ores et déjà que cette étude :

- Ne fournit pas le top 50 des missions « prêtes à l'emploi » valables pour tous les cabinets et tous les clients. Nous ne citons que quelques exemples à titre d'illustrations<sup>6</sup>.
- Ne contient pas de fiches pratiques « clés en main ».
- N'aborde pas la question de la mise en œuvre de la mission au sein du cabinet (process de production et de commercialisation des missions<sup>7</sup>).

### **A qui s'adresse cette étude ?**

Cette étude s'adresse en premier lieu aux cabinets qui souhaitent développer de nouvelles missions pour compenser la perte de chiffre d'affaires sur les missions traditionnelles, voire pour développer leur activité.

Elle ambitionne également d'intéresser les futurs professionnels, étudiants, stagiaires et mémorialistes, pour leur montrer le potentiel de développement et de diversification de l'activité des cabinets dans les prochaines années. La profession a besoin de ces nouvelles recrues pour mener à bien tous ces projets et ces nouvelles missions contribueront évidemment à renforcer son attractivité.

Enfin, elle aspire à interpeler les instances qui y trouveront (peut-être !) un éclairage nouveau qui pourrait leur permettre d'accompagner les cabinets différemment vers ces autres missions.

### **Remerciements**

Cette étude a été réalisée par Philippe Barré et Ludovic Melot. S'ils ont incontestablement bénéficié de l'aide précieuse et toujours bienveillante de l'équipe des consultants de b-ready, ils conservent la responsabilité intégrale des propos tenus dans cette étude.

Nous remercions par ailleurs les membres du comité de pilotage des Moulins, qui nous ont apporté leur éclairage, leurs conseils et leurs encouragements dans cette aventure.

Nous tenons à remercier sincèrement nos fidèles partenaires sans qui la réalisation de l'enquête auprès des professionnels n'aurait pas été possible : Compta Online<sup>8</sup>, qui l'a hébergé et qui largement assuré sa promotion auprès de ses milliers d'abonnés, mais aussi l'ANECS<sup>9</sup>, le CJEC<sup>10</sup> et ECF<sup>11</sup>, qui ont relayé cette enquête et ont permis de mobiliser un grand nombre de professionnels.

<sup>6</sup> Pour des listes assez exhaustives de missions classées par discipline, avec des fiches missions détaillées, voir notamment « Guide du full service », CSO, septembre 2016.

<sup>7</sup> Ces trois points ont déjà été largement abordés dans de nombreux écrits professionnels.

<sup>8</sup> [www.compta-online.com](http://www.compta-online.com)

<sup>9</sup> <http://anecs.anecs-cjec.org>

<sup>10</sup> <http://cjec.anecs-cjec.org>

<sup>11</sup> <http://e-c-f.fr>

Nous remercions également chaleureusement Companeo<sup>12</sup>, qui a réalisé l'enquête auprès de ses clients chefs d'entreprise et la Revue Fiduciaire, qui a enregistré la soirée de présentation de l'étude et réalisé un film sur cet événement.

Bien entendu, nous n'oublions pas les centaines d'experts-comptables, de stagiaires, d'étudiants, de chefs d'entreprise qui ont pris le temps de répondre à nos enquêtes. Leurs réponses et leurs commentaires ont été riches d'enseignements 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](mailto:redaction@lesmoulins.club).

Nous vous en souhaitons une bonne lecture.

L'équipe des Moulins.



---

<sup>12</sup> [www.companeo.com](http://www.companeo.com)



## Quelques mots de présentation des Moulins & de l'étude

### Les Moulins, le think tank de la profession comptable

« Quand le vent se lève, certains construisent des brise-vent, d'autres construisent des moulins »<sup>13</sup>. C'est sur la base de cette conviction que le think tank « Les Moulins » a été créé, afin d'aider les experts-comptables à construire de beaux moulins.

Le think tank est ouvert à tous. Les travaux et soirées des Moulins sont accessibles gratuitement.

#### Qu'est-ce qu'un think tank ?

Un think tank est un cercle de réflexion à but non lucratif, indépendant, regroupant des experts et produisant des études et des propositions.

Un think tank réunit des personnes de bonne volonté désirant réfléchir ensemble à des problématiques diverses : politiques publiques, prospective ...

#### Pourquoi un think tank ?

Nous sommes actuellement, et ce n'est qu'un début, au cœur de profondes mutations. Nous vivons, en effet, une véritable révolution conceptuelle : un changement de repères, de valeurs, de fondamentaux.

Dans les prochaines années, l'environnement de la profession va poursuivre sa mutation. Les évolutions, encore émergentes pour certaines, vont s'inviter dans notre exercice quotidien : modifications des règles d'exercice, banalisation du métier traditionnel, intensification de la concurrence, concentration des cabinets, nouveaux territoires, déploiement des nouveaux modèles économiques (low cost, full service, spécialisation), nouvelle génération de collaborateurs et de clients, nouveaux marchés et nouvelles missions, process de production bouleversés ...

L'environnement dans lequel vont évoluer les professionnels change en profondeur, sans possibilité de retour en arrière. Il n'est pas envisageable de faire retourner le génie dans la lampe ! Face à ces mutations profondes du marché et du métier, les cabinets doivent devenir de véritables entreprises, gérées comme telles.

Les cabinets sont aujourd'hui confrontés à une alternative nouvelle : s'adapter ou disparaître.

#### Objectifs des Moulins

L'axe général de travail du think tank est « La profession comptable de demain ».

En menant des réflexions et des débats, Les Moulins ont pour ambition de contribuer à la réflexion collective en proposant des idées originales, en publiant des études et des réflexions accessibles à tous.

---

<sup>13</sup> Proverbe chinois

### Fonctionnement des Moulins

Les Moulins ont été créés et sont animés par b-ready, société de conseil pour la profession comptable. Le think tank n'est lié, directement ou indirectement, à aucune institution ou aucun syndicat professionnel ou groupe de réflexion. Toutes les tendances syndicales, tailles et formes d'exercice sont d'ailleurs représentées au sein de son comité de pilotage.

Les Moulins peuvent fonctionner grâce au soutien financier d'Intuit, partenaire de la profession comptable. La contribution d'Intuit aux Moulins est exclusivement financière. En aucun cas, la société n'intervient dans les choix éditoriaux ou dans le traitement des sujets retenus.

Les choix éditoriaux sont exclusivement réalisés par le comité de pilotage des Moulins. Aucun membre de l'équipe d'Intuit ne participe au comité de pilotage.

### Pour en savoir plus sur les Moulins

Les Moulins ont un site : [www.lesmoulins.club](http://www.lesmoulins.club)

## **Les études des Moulins**

---

Les études des Moulins n'ont pas pour vocation de créer des outils pour l'exercice du métier, mais de décrypter les enjeux de la profession afin que chacun puisse s'approprier et participer à la réflexion.

L'objectif est d'apporter un regard différent, non partisan et résolument optimiste sur les sujets d'avenir et les grandes mutations sociales, économiques, technologiques, culturelles... à l'aune desquelles doit être repensé l'horizon des cabinets.

Cette étude est la troisième publiée par les Moulins après :

- L'Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable (janvier 2015).
- La profession comptable va-t-elle se faire ubériser (novembre 2015).

Toutes ces études peuvent être téléchargées gratuitement sur le site internet des Moulins : [www.lesmoulins.club](http://www.lesmoulins.club).

Tous les commentaires sont les bienvenus à l'adresse suivante : [redaction@lesmoulins.club](mailto:redaction@lesmoulins.club).

## **Précisions sur cette étude**

---

Cette étude s'appuie sur :

- Diverses études sur la profession comptable publiées notamment par l'ordre des experts-comptables et divers cabinets de conseil.
- Des ouvrages, articles, ateliers de congrès.
- Une enquête réalisée en collaboration avec Compta Online auprès de la profession comptable.
- Une enquête réalisée en collaboration avec Companeo auprès des chefs d'entreprise.

### **Quelles missions demain ?**

© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017



Cette étude aborde la question des nouvelles missions à un horizon de quelques années. Notre étude se veut réaliste et pragmatique.

- C'est pourquoi, nous nous sommes intéressés aux missions qui pouvaient raisonnablement s'intégrer dans l'univers professionnel actuel et dans son évolution cohérente à court terme.
- Autrement dit, nous avons raisonné à périmètre quasi-constant de taille et d'organisation de cabinets, de clientèle et de compétences disponibles.

Précisions, pour finir, que cette étude aborde uniquement la question de l'activité d'expertise comptable en dehors de toute activité de commissariat aux comptes.



## Petit détour par la vraie vie

La profession comptable est confrontée à une problématique nouvelle pour elle : développer de nouvelles activités et de nouvelles sources de revenus pour compenser la perte de chiffre d'affaires annoncée sur ses terres historiques.

Force est de constater que face à un tel événement, qui n'est pas vraiment une surprise, nombre de professionnels ont tendance à jouer les Calimero<sup>14</sup> en se considérant victimes d'une manifeste injustice. Pourtant, cette problématique n'est ni nouvelle, ni isolée. De nombreuses professions ont été confrontées à des situations similaires. Les exemples ne manquent pas<sup>15</sup>, mais on pense notamment :

- Aux banques, qui ont ajouté l'assurance à la palette des services proposés à leurs clients, avant d'élargir régulièrement la palette de leur offre.
- Aux établissements de formation initiale (universités, grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs) qui ont développé des programmes de formation continue pour adultes.
- A certains réseaux d'opticiens qui ont diversifié leur activité en ajoutant l'audition à leur activité traditionnelle.
- Aux grands restaurants étoilés et à leurs chefs qui se sont associés à des marques de l'industrie agroalimentaire pour proposer des plats cuisinés en grande surface...

Nous avons identifié quelques entreprises, parmi tant d'autres, qui ont ajouté des produits et services complémentaires à leur activité traditionnelle.

- Certains de ces exemples concernent des entreprises de très grande taille, d'autres concernent des PME, d'autres encore des commerçants ou artisans. Toutes ces entreprises n'ont rien de comparable.
- Mais, si on prend le temps de lire entre les lignes, elles ont pourtant un point en commun : quels que soient leur taille, leur secteur d'activité, leur histoire, elles ont réussi par leur imagination, leur audace et leur persévérance à se donner une nouvelle chance.

Comparaison n'étant pas raison, ces exemples pourraient paraître dénués d'intérêt dans le cadre de cette étude, tant ils sont éloignés de notre profession. Notre expérience de la profession nous a montré que la problématique des experts-comptables est exactement la même que celle de ces entreprises.

### L'iPhone, cet outil révolutionnaire qui a changé notre quotidien

« It's an iPod, a phone, an internet mobile communicator ». Cette phrase devenue culte a été prononcée en janvier 2007 par Steve Jobs, dirigeant d'Apple. Il présentait alors l'iPhone comme un mix entre un iPod, un téléphone et un outil d'accès à Internet. Le marché était perplexe. Certains spécialistes dont Steve Ballmer, patron de Microsoft, avaient même parié sur un échec retentissant.

Inutile de dire que depuis, l'histoire leur a donné tort. L'iPhone est devenu l'un des plus grands succès commerciaux de tous les temps : 1 milliard d'unités vendues en 10 ans.

En lançant l'iPhone, Apple a non seulement donné le départ d'une révolution technologique, mais il a également créé une nouvelle économie : celle des applis, dont le marché mondial pèse aujourd'hui plus

<sup>14</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Calimero\\_\(personnage\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Calimero_(personnage))

<sup>15</sup> N'hésitez pas à nous faire part d'autres exemples concrets d'entreprises se trouvant dans des situations similaires



de 50 milliards de dollars. Sans Apple et son magasin en ligne, des sociétés comme Uber, Snapchat, Spotify n'auraient probablement pas existé.

Si l'iPhone est aujourd'hui un produit banal, rappelons-nous qu'à l'époque, c'était une véritable révolution : téléphone à écran tactile sans clavier, nombreuses applications innovantes telles que les mails, l'agenda, la navigation Internet, la géolocalisation, la musique, la photo, la vidéo...

Comment l'iPhone a-t-il vu le jour ? En 2005, Apple réalisait un chiffre d'affaires sur l'iPod supérieur à celui dégagé par la vente de son célèbre Mac. Cependant, Steve Jobs considérait que le développement du téléphone portable était une véritable menace pour ce baladeur de la firme de Cupertino. Il était inquiet à l'idée que les fabricants de téléphones réussissent intégrer à la musique dans leurs appareils.

Dans les cercles d'initiés d'Apple, on savait, qu'un jour, un fabricant de téléphones résoudrait le problème de l'interface et créerait un appareil universel qui pourrait passer des appels, diffuser de la musique et des vidéos et faire tout le reste aussi. Un appareil qui goberait les parts de marché de l'iPod.

La seule chance de parer le danger pour Apple était de fabriquer lui-même le tueur de l'iPod. Au-delà de ce simple calcul commercial, les responsables d'Apple virent dans ce téléphone une opportunité de réelle innovation. « Nous voulions construire un téléphone pour nous », déclara Scott Forstall, chef de l'équipe qui a développé le système d'exploitation du téléphone. « Nous voulions fabriquer un téléphone que nous aimerions »<sup>16</sup>.

## La Poste, créateur de lien social

Si vous interrogez quelqu'un dans la rue et lui demandez quelle est l'activité de la Poste, il vous répondra sans hésiter : distribuer le courrier. Et pourtant ... quand vous lisez la page qui lui est consacrée sur Wikipédia<sup>17</sup>, vous y apprendrez que : « *La Poste est une entreprise française multi-métiers, à la fois opérateur de services postaux (courrier, colis et express), banque, assurance, opérateur de téléphonie mobile, fournisseur de services numériques et de solutions commerce, commerce en ligne (marketing, logistique) et collecte et vente de données personnelles. La Poste et toutes ses filiales regroupées forment Le Groupe La Poste* ».

Depuis des années, le modèle historique de la Poste est malmené par le développement (entre autres) des échanges numériques (emails, SMS, réseaux sociaux...). Depuis des années, le volume du courrier est en chute libre. Quand l'activité majoritaire de la Poste est le courrier et que son volume décroît régulièrement, il faut trouver de quoi occuper les 90 000 facteurs !

C'est ainsi que la poste a entrepris, depuis plusieurs années déjà, un plan stratégique de diversification de son activité. Au-delà de la Banque Postale (plus de 10 millions de clients), parmi ses nouvelles activités moins connues, on trouve des services tels que le passage du code de la route, le relai pour dépôt de colis...

A titre d'exemple, dans le cadre de son plan stratégique « La Poste 2020 », l'entreprise a notamment décidé de miser sur le capital sympathie et confiance des facteurs pour veiller sur les personnes âgées. Le projet Cohesio Digital<sup>18</sup> vise à aider les personnes âgées à bien vieillir chez elles sans se sentir isolées. Concrètement, les facteurs rendent visite régulièrement aux personnes âgées et donnent des

<sup>16</sup> Extrait de l'article très intéressant de Farhad Manjoo sur [www.slate.fr/story/61623/apple-iphone-invention](http://www.slate.fr/story/61623/apple-iphone-invention).

<sup>17</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/La\\_Poste\\_\(entreprise\\_fran%C3%A7aise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/La_Poste_(entreprise_fran%C3%A7aise)).

<sup>18</sup> Primé au concours mondial de l'innovation.



nouvelles via une plateforme numérique à leurs proches. Cette plateforme permet en outre de commander des services tels que la livraison de repas, de courses ou de médicaments, la téléprévention mais aussi la télé médecine, téléassistance...

Ainsi, la Poste renouvelle son activité et développe une nouvelle source de revenus en misant sur sa raison d'être historique, le lien social.

### Quand la SNCF rattrape son train de retard

On ne présente évidemment pas la SNCF, qui coulait des jours heureux (ou presque) sur les restes de son monopole jusqu'à ce que deux grains de sable viennent enrayer la machine.

Tout d'abord la loi Macron, qui a libéralisé le marché français des autocars longue distance pour les trajets supérieurs à 100 kilomètres. Grosso modo, cette loi permet la création de lignes nationales longue distance. Un malheur n'arrivant jamais seul, le deuxième grain de sable auquel doit faire face la SNCF, et pas des moindres, est l'arrivée de Blablacar. La start-up, leader du covoiturage, est en effet en concurrence directe avec les lignes TGV de l'entreprise publique<sup>19</sup>.

Face à cette nouvelle concurrence, la problématique de la SNCF est simple : comment ne pas se faire distancer notamment sur le marché des jeunes qui cherchent à voyager bon marché ?

En s'appuyant sur une offre déjà existante (idbus), la SNCF a lancé ouibus, un service de bus longue distance doté d'un site Internet performant qui propose des cartes interactives. La société de transports publique a également lancé, avec idvroum, une activité de covoiturage positionnée en complément des transports en commun afin de rabattre les usagers vers les gares.

Une fois encore, cette entreprise est partie de son savoir-faire historique pour compléter son offre et faire face à une nouvelle concurrence sur son marché d'origine.

### Le primeur qui recycle ses fruits et légumes

Le primeur de Saint-Maur des Fossés<sup>20</sup> est situé dans une rue commerçante entre la gare de RER et la mairie. Il côtoie deux boulangeries, une boucherie, une charcuterie, une supérette... La rue est particulièrement animée, de nombreux clients se pressent chez les commerçants d'autant qu'il n'y a pas de supermarché à proximité immédiate.

Bénéficiant d'une clientèle exigeante (et plutôt aisée), la dirigeante de cette entreprise sélectionne et propose des produits de qualité, beaux et bien mûrs. L'inconvénient, c'est que, compte tenu de leur maturité, ces fruits et légumes ont une durée de vie réduite. Dès qu'ils sont un peu abimés, la commerçante les retire de la vente, condamnée à les jeter.

La commerçante cherchait une solution pour réduire les pertes de marchandises. Parallèlement, elle avait constaté que son magasin était déserté pendant la pause méridienne, les gens qui travaillent dans le quartier préférant les plats chauds, les sandwiches et les salades proposés par les autres commerçants.

C'est alors qu'elle eut une idée qui allait résoudre ses deux problèmes. Elle décida de proposer, en plus de ses fruits et légumes traditionnels, des salades salées et sucrées. C'est ainsi que le matin, pendant les heures creuses du magasin, l'équipe s'est mise à éplucher fruits et légumes et à préparer des

<sup>19</sup> Le trafic de Blablacar équivaut à 1500-2000 rames de TGV pleines... par mois !

<sup>20</sup> Ville de banlieue parisienne du Val de Marne où est installé b-ready



salades. Comme elle utilise les fruits et légumes les plus murs, ses salades sont succulentes, rien à voir avec les produits industriels proposés en grande surface.

Aujourd'hui, non seulement elle utilise ses fruits bien mûrs (au lieu de les jeter ou de les manger elle-même), mais en plus elle développe fortement son chiffre d'affaires et sa marge sur cette nouvelle activité. Au final, non seulement elle « recycle » ses fruits et légumes invendables en l'état, mais en plus, elle les vend à un prix trois à quatre fois supérieur au tarif habituel. L'écart de prix se justifie largement par le service rendu.

Depuis qu'elle a créé cette activité complémentaire, son commerce ne désemplit pas. Tous les midis, les clients font la queue sur le trottoir.

### Lenôtre : l'art de nous faire croire qu'on est un chef !

Créée en 1957 par un pâtissier normand, Gaston Lenôtre, Lenôtre est très vite devenu un traiteur réputé avec un positionnement haut de gamme.

En 1971, Lenôtre a ouvert sa propre école pour former de jeunes chefs à ses méthodes culinaires uniques et son savoir-faire de qualité. Puis, la marque a continué à se développer au-delà des frontières, avec des boutiques au Moyen-Orient, aux États-Unis, en Chine, au Japon...

Mais, au fil du temps, le marché de la gastronomie de luxe est devenu de plus en plus concurrentiel. Dès lors, Lenôtre a cherché à se diversifier. Et, c'est tout naturellement vers les cours de cuisine, non plus à destination des professionnels, mais à destination de tous les amateurs de cuisine, que la marque décide de se tourner.

Aujourd'hui, les cours de cuisine Lenôtre sont devenus une référence. Leur force est de proposer d'apprendre à cuisiner des plats assez élaborés et très diversifiés<sup>21</sup>, qui font naître une satisfaction personnelle forte à toute personne amatrice de cuisine. Certains participants pourront reproduire ensuite le plat seuls chez eux, tandis que d'autres en seront incapables. Mais, peu importe, ils auront tous passé un agréable moment à apprendre auprès d'un grand chef, au sein d'une cuisine renommée.

En se servant de sa notoriété et de son image haut de gamme, en utilisant autrement son savoir-faire, Lenôtre a ainsi augmenté son chiffre d'affaires. Le groupe a ainsi développé de nouveaux services, dans son domaine de compétences et à destination d'un public plus large que dans son activité habituelle, pour, là-encore, générer une nouvelle source de revenus.

### UberEats, l'entreprise qui met les petits plats dans ses voitures

On ne présente plus le géant américain Uber, spécialiste du transport VTC, ayant créé un modèle économique reposant sur une plateforme en ligne, pour concurrencer les services traditionnels de taxi. Un nouveau terme est même né suite à l'effet « boule de neige » généré par ce modèle économique, avec « l'ubérisation » de notre société<sup>22</sup>.

L'entreprise ne compte bien évidemment pas en rester là... En poursuivant l'innovation dans son cœur de métier, le groupe a récemment lancé UberEats, une application qui permet de commander un repas dans une centaine de restaurants parisiens et de se faire livrer en 10 minutes maximum.

<sup>21</sup> Des recettes du bistro en passant par des menus au champagne...

<sup>22</sup> Rappelons que la précédente étude des Moulins était consacrée à l'ubérisation de la profession comptable

Et c'est là que l'innovation est différenciatrice par rapport à un marché de la commande et de la livraison de restauration à domicile déjà bien présent dans les grandes villes. Avec UberEats, vous pouvez être livré en 10 minutes sur une sélection de 4 plats dans chacun des 100 restaurants que regroupe l'application, avec des frais fixes de livraison de 2,50 euros... Un délai bien plus séduisant que les habituelles 30 à 45 minutes de tous les autres acteurs du marché !

Avec une croissance mensuelle à trois chiffres, l'application est déjà présente dans plus de neuf pays et 36 villes. Après Paris, c'est Lyon qui a vu arriver la plateforme UberEats en novembre 2016. L'entreprise compte bien être présente dans les principales villes françaises d'ici la fin de l'année 2017.

Avec UberEats, l'entreprise exploite autrement son savoir-faire du transport sur mesure et sa plateforme de connexion. Déjà largement connue pour son activité traditionnelle, l'entreprise surfe sur sa notoriété pour lancer cette nouvelle activité.

### *Boulangier : quand le challenger devient peu à peu leader*

En 2003, Boulangier, l'enseigne bien connue d'électroménager connaît de sérieuses difficultés, alors que son univers concurrentiel connaît de sérieux bouleversements. L'Association Familiale Mulliez<sup>23</sup>, maison-mère de l'enseigne, décide de réagir avant qu'il ne soit trop tard<sup>24</sup>. Sa première décision est de changer l'état-major de l'entreprise en confiant à la nouvelle direction la tâche de redéfinir le métier de Boulangier.

Comment ont-ils fait ? Boulangier n'a pas racheté de start-up. Il n'a pas changé de métier. Au contraire, alors que l'univers de la distribution spécialisée connaissait de profondes mutations, Boulangier a su s'appuyer sur ses compétences et son ADN pour développer de nouvelles activités et de nouvelles sources de revenus.

Comme le disait Jacques Honoré (ancien directeur des systèmes du groupe), lors de la soirée des Moulins, « nous étions des vendeurs de produits. Il nous était difficile (impossible ?) de se diversifier sur cette activité. On devait donc intégrer le concept de services dans notre activité<sup>25</sup>. Il fallait par ailleurs donner à nos clients la possibilité de connaître tous nos produits et tous nos services et de les acheter par n'importe quel canal ».

Parmi ces nouveaux services inventés par la nouvelle équipe de direction, citons notamment :

- Le discount de matériel électroménager et multimédia, en mode « cash and carry » avec Electrodepot. Créée en 2003, cette activité assure aujourd'hui au groupe plus de 630 M€ de chiffre d'affaires par an.
- La création de produits de marque propre (Essentiel b et Listo) pour réduire la dépendance face aux grands industriels mondiaux du secteur (Samsung, LG, HP, ...) qui imposent leurs produits et leurs conditions économiques peu favorables.
- Le lancement du site Internet du groupe, qui est aujourd'hui à l'origine plus de 300 M€ de chiffre d'affaires annuel (pour une activité qui n'existait pas en 2007)

<sup>23</sup> Qui détient également de grandes enseignes telles qu'Auchan, Décathlon, Leroy Merlin ...

<sup>24</sup> Une décision pleine de sagesse lorsque l'on voit le nombre d'enseigne du secteur qui ont disparu depuis : Surcouf, Saturn, Virgin...

<sup>25</sup> Permettons-nous d'attirer l'attention des lecteurs sur l'analogie évidente entre la situation de Boulangier à cette époque et la problématique de la profession aujourd'hui : comment passer de la production de comptes à la fourniture de services (le fameux conseil) ?



- L'installation, la formation et la maintenance de l'ensemble des produits numériques. B'dom, en charge de cette activité depuis 2006, réalise plus de 45 000 prestations par an, pour un chiffre d'affaires de 5,5 M€.
- La location longue et moyenne durée en électroménager et multimédia, afin de répondre à la demande des clients qui ne veulent pas (ou ne peuvent pas) acheter certains produits. Lokéo, la filiale spécialisée créée en 2009, revendique plus de 30 000 produits loués à ce jour, pour un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 6 M€.
- L'assistance à distance en produits d'électrodomestique, via la société ClicTel. Créée en 2011, cette dernière affiche aujourd'hui un chiffre d'affaires de 12 M€.
- Et, naturellement la refonte de l'activité de service après-vente, qui était lourdement déficitaire, et qui a été réorganisée au sein d'une entité dédiée : Solvarea emploie aujourd'hui 170 personnes.

L'exemple de Boulanger illustre parfaitement le fait qu'il est tout à fait possible, même lorsque l'on intervient dans un secteur très traditionnel et très concurrentiel, de faire évoluer son offre en s'appuyant sur son métier de base.

Cet exemple nous apprend également, que, pour réussir un tel virage, deux conditions sont nécessaires :

- Ecouter son marché et ses clients<sup>26</sup>. La direction de Boulanger avait parfaitement analysé les évolutions du marché de l'électrodomestique :
  - Montée en puissance du discount.
  - Accroissement des besoins d'assistance avec le développement des nouvelles technologies.
  - Développement de l'économie de l'usage au détriment de l'économie de la possession...
- Organiser et professionnaliser les activités nouvelles. L'exemple du service après-vente de Boulanger en la matière parle de lui-même :
  - Avant la création de Solvarea, les réparations n'étaient pas vraiment gérées au sein du groupe. In fine, elles étaient mal faites, mal organisées et non-rentables.
  - En créant une structure dédiée, mais surtout une équipe dédiée, un véritable patron de l'activité et des process, cette activité stratégique pour le groupe est devenue rentable et créatrice d'emplois.

Toute ressemblance avec la situation des cabinets d'expertise comptable vis-à-vis du conseil et de l'accompagnement est naturellement purement fortuite...

### *Quand les cordonniers ne sont pas toujours les plus mal chaussés*

Nous avons tous un cordonnier dans notre rue, notre centre-ville ou dans le centre commercial près de chez nous... Souvent un artisan appliqué qui redonne vie à nos chaussures préférées. Mais aujourd'hui, nous sommes des consommateurs « sur sollicités », qui avons plus tendance à jeter nos chaussures abîmées plutôt que de prendre le temps de les faire réparer. Les cordonniers ont donc vu, année après année, leur chiffre d'affaires s'éroder...

<sup>26</sup> Pour développer toutes ces activités, le point de départ a systématiquement été le même : de quoi pourraient avoir besoin nos clients ? Pas TOUS nos clients, naturellement (tous n'ont pas les mêmes besoins), mais certains d'entre eux...

Certains ont réagi en ajoutant une corde à leur arc et en devenant des cordonniers / serruriers. Finalement, ils avaient déjà le lieu et la clientèle de proximité nécessaires. Ils ont décidé d'acquérir de nouvelles compétences et ont investi dans des machines de reproduction de clés.

Certains autres se sont démarqués en se lançant dans une activité plus innovante. Ils sont devenus « des points relais », c'est-à-dire des points de collecte, avec de larges plages horaires, permettant aux consommateurs de récupérer leurs commandes passées sur internet et livrées en leur absence.

Aucun de ces trois métiers ne pourraient suffire à assurer la pérennité de ces entreprises. Cet exemple des cordonniers, métier traditionnel s'il en est, est très instructif. Il démontre qu'en utilisant différemment leurs ressources, les cordonniers ont développé de nouvelles activités, qui ont rencontré les besoins des clients.

Certains témoignent qu'en ayant eu l'idée (et l'audace) de se remettre en question et de pratiquer ces trois métiers en même temps, ils ont vu leur chiffre d'affaires augmenter et leur entreprise pérennisée. Une entreprise que nombre d'entre eux songeaient déjà à fermer.

### DayUse : comment passer deux nuits en 24 heures ?

DayUse est une start-up créée en 2010 par un directeur d'hôtel parisien. Ce dernier regrettait de devoir refuser tous les jours des demandes de réservation de chambres pour quelques heures en journée dans la mesure où ses chambres étaient réservées pour la nuit.

Il avait également constaté que 15 à 20% des chambres étaient vides entre 11h et 17h. C'est pourquoi, il a décidé de créer une plateforme de réservation de chambres d'hôtels en journée dans le but de changer les modes de consommation des services hôteliers.

Sur le site ou l'application, il est possible de réserver une chambre pour 1h, 2h, 3h ou plus sans contrainte. Les créneaux sont modulables et varient entre 11h et 23h. Les tarifs proposés et négociés avec les hôtels partenaires vont jusqu'à -75% du prix d'une nuitée. La plateforme n'exige aucun prépaiement ou carte bleue à la réservation. Le règlement s'effectue sur place, à l'hôtel, et l'annulation est gratuite jusqu'à la dernière minute. Près des aéroports, des gares, des quartiers d'affaires et des quartiers branchés, l'offre DayUse se décline du boutique hôtel au 5 étoiles.

En 2015, DayUse a réussi une levée de fonds de 15 millions d'euros pour son développement à l'international. Partie d'un capital de 4 000 euros à sa création, la plateforme a généré près de 10 millions d'euros de transactions en 2015. La société touche entre 18 et 20% de commission sur les réservations et les hôtels partenaires ont enregistré 10% de chiffres d'affaires additionnel.

Aujourd'hui, DayUse compte 3 000 hôtels partenaires dans le monde et 150 000 utilisateurs. En septembre 2016, DayUse a été élue start-up de l'année en Île-de-France.

Cet exemple est très intéressant car il montre qu'à partir de « la vraie vie », un professionnel du secteur peut innover, trouver de nouvelles idées, de nouveaux usages pour son activité historique.

### Les experts-comptables se paient, eux-aussi, une nouvelle activité

La profession comptable a, elle aussi, développé massivement une nouvelle activité, mais cela remonte à un temps que les moins de 20 ans ne peuvent pas connaître. En ce temps-là, un bulletin de paie comportait 3 lignes : le salaire brut, les charges sociales et le net à payer. Les bulletins de paie étaient établis à la main, sur des blocs autocopiants. Peu à peu, face à la complexification, les clients ont



sollicité leurs experts-comptables pour réaliser cette prestation. Au début, ces derniers n'étaient, pour certains, pas du tout emballés par cette nouvelle activité !

En effet, si aujourd'hui, l'activité paie et social fait évidemment partie de l'activité normale de tous les cabinets<sup>27</sup> tant l'exercice est complexe, il n'en a pas toujours été ainsi. Au début, les chefs d'entreprise sollicitaient leur expert-comptable pour établir les bulletins et certains rechignaient voire refusaient cette mission, considérant cette dernière comme du secrétariat ou de l'administratif qui n'avait pas sa place dans leurs cabinets !

Cette activité s'est professionnalisée avec le temps. L'activité fut, dans un premier temps, massivement exercée par des assistants sans grande qualification, puis par des comptables puis, de plus en plus, par des collaborateurs spécialisés réunis au sein d'un pôle dédié. Initialement noyée dans le « forfait » global des honoraires, la mission fut peu à peu facturée séparément sur la base du nombre de bulletins établis, puis à l'acte en sortant le déclaratif et en intégrant tous les événements.

Les experts-comptables se sont adaptés, ils ont construit une offre afin de répondre aux attentes du marché face à la complexification de la réglementation.

### En conclusion

Tous les exemples ci-dessus sont concrets, réels et relèvent de notre quotidien. Que nous apprennent-ils ?

- En premier lieu, ils nous confirment que notre problématique est loin d'être isolée et que de nombreuses entreprises de toute taille et de tous secteurs d'activité sont régulièrement confrontées aux mêmes enjeux. L'évolution des activités, l'adaptation de son offre est dans l'ordre naturel des choses pour une entreprise.
- En second lieu, pourquoi le nier, ces expériences réussies font du bien. Elles montrent que toutes ces entreprises, contraintes de s'adapter, ont pu, grâce à leur réflexion, leur volonté et leur mobilisation, trouver un nouveau souffle. Elles démontrent que c'est possible. La multiplicité et la diversité de ces exemples doit être, pour tous les cabinets, une source d'inspiration. Chaque cabinet doit imiter et reproduire ces démarches qui ont permis d'inventer de nouvelles activités, de dénicher de nouvelles sources de revenus.

Au-delà de ces constats, quels enseignements peut-on tirer de l'analyse en profondeur de tous ces exemples ?

- Ces entreprises ont ajouté ces nouvelles cordes à leurs arcs car elles y étaient souvent obligées. Contraintes, par une évolution de l'environnement, par un durcissement de la concurrence, par l'arrivée d'un produit de substitution, elles sont une parfaite illustration de la célèbre phrase de Jean Monnet « *Pas de changement sans nécessité et pas de nécessité sans crise* ».
- L'écoute client est toujours au cœur de ces nouvelles activités. Quand la commerçante qui vend des fruits et légumes propose des salades, c'est bien pour mieux répondre aux attentes de ses clients. De même, quand Lenôtre propose des cours de cuisine, il répond à une vraie demande des particuliers.
- Ces entreprises ont développé de véritables synergies industrielles. Ces opérations s'appuient sur la complémentarité de leurs services sur la base d'un même savoir-faire ou des mêmes ressources.

<sup>27</sup> La paie représente 13% du chiffre d'affaires moyen des cabinets de 1 à 49 salariés - Etude de l'Observatoire de la profession comptable, « La gestion des cabinets », CSO, 2014

Autrement dit, elles se sont basées sur leur ADN, leur raison d'être historique pour enrichir leur offre. Ainsi, quand la Poste propose de nouveaux services de proximité, elle s'appuie sur son ADN : la proximité de ses clients, l'empathie de son équipe, sa raison d'être historique qui consiste à créer du lien social, à « connecter les gens » (même s'il est peu probable que la notion de connexion sociale n'était pas dans les projets de Louis XI quand il a créé la Poste au XVème siècle).

Pour résumer, ces entreprises ont toutes vécu la même expérience :

- Elles ont été poussées à la réflexion par une évolution de leur environnement qui a modifié leur équilibre et a créé de nouvelles contraintes :
  - Attrition des activités historiques.
  - Renforcement de la concurrence.
  - Erosion des performances économiques.
  - Ressources mal utilisées.
  - Attentes clients mal satisfaites.
- Elles ont imaginé et développé de nouvelles sources de revenus en :
  - S'adaptant aux nouvelles attentes des clients.
  - S'appuyant sur leur véritable ADN, leur savoir-faire, leurs ressources stratégiques.

C'est bien tout l'enjeu de la profession et de notre étude.

## La profession & le conseil

Avant d'entrer dans le cœur du sujet sur les nouvelles missions, il est essentiel d'avoir une idée claire de la situation actuelle de la profession. En effet, comment parler sérieusement d'avenir sans avoir une bonne connaissance du présent. C'est pourquoi, dans cette partie, nous allons aborder successivement trois thèmes ayant un impact fort sur notre étude :

- La profession comptable.
- Le marché du conseil.
- Le conseil dans la profession comptable.

### La profession comptable

Le premier volet de ce triptyque concerne évidemment la profession comptable, elle-même. Avant de s'engager dans l'analyse de sa mutation, il convient d'en bien maîtriser les contours actuels.

#### La profession comptable aujourd'hui

##### Quelques chiffres clés

Pour résumer, la profession comptable représente environ<sup>28</sup> :

- 20 000 experts-comptables
- 6 000 stagiaires experts-comptables
- 130 000 collaborateurs
- 12 000 « cabinets »<sup>29</sup>
- 12 Mds€ de chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires moyen :

- Des cabinets sans collaborateurs s'élève à 101 K€.
- Par collaborateur dans les cabinets de 1 à 49 salariés s'élève à 83 K€.
- Par client des cabinets de 1 à 49 salariés : 3,1 K€.

<sup>28</sup> Sources utilisées : « La gestion des cabinets », étude de l'Observatoire de la profession comptable, CSO, 2014 et « Eco-Graphie 2016 de la profession comptable », b-ready, 2016

<sup>29</sup> Il s'agit là d'une estimation du nombre de cabinets au sens économique et non au sens juridique.

#### Quelles missions demain ?

© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017





La répartition du chiffre d'affaires des cabinets de 1 à 49 salariés est la suivante :

- Tenue de la comptabilité : 47%.
- Surveillance : 21%.
- Paie et travaux annexes : 13%.
- Commissariat aux comptes : 9%.
- Conseil facturé distinctement : 7%.
- Autres : 3%.

Par ailleurs, on constate plusieurs grandes tendances depuis quelques années :

- La baisse du chiffre d'affaires moyen par client.
- L'augmentation du nombre de clients gérés par un collaborateur.
- Une diminution de la rentabilité de ces missions.

### L'évolution récente

La Profession, comme beaucoup d'autres, est confrontée à de nombreux bouleversements<sup>30</sup>. Et des signaux de moins en moins faibles d'une mutation de la profession se multiplient : la mission traditionnelle de tenue de comptabilité se banalise peu à peu, la concurrence entre les cabinets s'accroît, les prix chutent, la rentabilité des cabinets baisse...

Si on s'intéresse aux impacts de ces mutations sur l'activité des cabinets, nous constatons un « rétrécissement » de la mission traditionnelle (tenue, surveillance, établissement des comptes annuels et déclarations fiscales).

- En effet, les progrès technologiques permettent aujourd'hui aux clients de gérer seuls une partie de ces travaux de production : récupération bancaire automatique, saisie des écritures intuitive, numérisation des factures, accessibilité permanente et multi-support grâce au cloud...
- Ceci a pour conséquence immédiate une internalisation croissante de la tenue de comptabilité. Ainsi, la part des entreprises et associations qui réclament une mission très large en matière de comptabilité n'a cessé de se réduire (de 53% en 2010 à 47% en 2016 pour les entreprises, de 53% à 31% pour les associations). A l'inverse, un nombre croissant d'entreprises et d'associations sollicitent leur cabinet pour une mission de tenue partielle, voire uniquement d'établissement des comptes.
- Les clients, à la recherche permanente d'économies, sont de plus en plus réticents à payer pour des travaux sans grande valeur ajoutée. Cela conduit logiquement à une compression des prix et une baisse de rentabilité des missions traditionnelles.

On constate également une détérioration régulière du panier moyen.

<sup>30</sup> Pour une analyse détaillée des évolutions actuelles dans la profession, voir notamment « La conduite du changement dans les cabinets », CSO, 2014



- Le chiffre d'affaires moyen par client a ainsi baissé d'un tiers entre 2002 et 2013<sup>31</sup>. Cette baisse traduit clairement la chute de la rentabilité des missions comptables traditionnelles.
- Ceci n'est pas une conséquence de la crise. C'est une véritable tendance de fond. Une tendance qui se poursuivra inéluctablement dans les années à venir, et qui pénalise d'ores et déjà fortement les cabinets qui n'arrivent pas à diversifier leur offre.
- La dernière Eco-Graphie de la profession<sup>32</sup> montre en effet que 23% des cabinets affichaient un chiffre d'affaires en baisse en 2008, alors qu'ils étaient 35% dans ce cas en 2015.

Bref, la mutation de la profession, tant annoncée, est bien en marche. Une mutation qui comporte naturellement son lot de menaces mais, qui, en même temps, est également source de très nombreuses opportunités.

### **L'inéluctable mutation**

Dans les prochaines années, cette mutation va se poursuivre et s'accélérer. Cela ne fait absolument aucun doute.

- Les évolutions, encore émergentes pour certaines, vont en effet s'inviter dans l'exercice quotidien : modifications des règles d'exercice (communication, filiales, capital...), banalisation du métier traditionnel malgré la complexification croissante de la réglementation, intensification de la concurrence, concentration des cabinets, nouveaux territoires, déploiement des nouveaux modèles économiques (low cost, full service, spécialisation), nouvelle génération de collaborateurs et de clients etc.
- L'une des mutations les plus violentes et les plus soudaines est incontestablement l'émergence sur le marché de solutions informatiques de nouvelle génération. Non seulement cette apparition va bouleverser les processus de production, mais son onde de choc va impacter l'ensemble des fonctions des cabinets, les obligeant à se repenser en profondeur.

### **Quand les algorithmes remplacent les comptables**

Sans remonter aux cartes perforées, l'informatique a été le principal partenaire des experts-comptables depuis l'arrivée de la micro-informatique dans les cabinets.

- Depuis cette période, les experts-comptables ont perçu dans cet outil magique la possibilité de faire de formidables gains de productivité.
- Et l'histoire a montré que, sur les 20 dernières années, des gains de productivité absolument considérables ont effectivement été réalisés.
- Alors que sur cette période, les obligations comptables, fiscales, sociales n'ont cessé de se multiplier, les cabinets ont pourtant enregistré des performances étonnantes. Ainsi, en 2002, un collaborateur gérait en moyenne 20 dossiers alors qu'il en gérait 26 en 2012.
- Cette amélioration de la productivité (+30% de dossiers en 10 ans) est tout à fait exceptionnelle. Elle s'explique par les progrès réalisés par les logiciels sur les process de saisie et de traitement des données.

<sup>31</sup> En euros constants

<sup>32</sup> Téléchargeable gratuitement sur [www.b-ready.fr](http://www.b-ready.fr)

Récemment, le cloud a fait son apparition dans la profession, ce qui aura un impact majeur pour les cabinets dans les années à venir.

- Les solutions cloud (qui n'en sont encore qu'à leur début) produisent en effet l'essentiel des écritures comptables en temps réel et quasiment sans aucune intervention humaine.
- En outre, ils proposent de nombreuses fonctionnalités (devis, facturation, suivi et relance des comptes clients...) et retraitent l'information comptable pour la rendre utile au chef d'entreprise. Ce dernier dispose ainsi au quotidien de tableaux de bord, d'états de gestion, de ratios et d'informations en tous genres.
- Ajoutons enfin que la dimension cloud de ces solutions offre une très grande souplesse d'utilisation (accessibilité permanente et multi-support, meilleure sécurité dans la sauvegarde, utilisation nomade...).

Ces solutions, véritables ERP pour petites entreprises, sont par ailleurs conçues pour être utilisées par des non-professionnels du chiffre.

- Nul besoin de maîtriser les arcanes du plan comptable pour réaliser soi-même la saisie de sa comptabilité.
- Ils rendent la comptabilité invisible, permettant ainsi aux chefs d'entreprise de se transformer en Monsieur Jourdain de la comptabilité ; autrement dit, de faire de la comptabilité sans même le savoir...

A court terme, c'est-à-dire dans moins de cinq ans, la plus grande partie du travail de production comptable sera entièrement prise en charge par ces « robots ».

- La collecte et la saisie des données comptables vont fusionner et s'intégrer dans un processus automatique.
- On ne parlera plus de tenue comptable mais d'intégration comptable dans la mesure où l'essentiel des flux sera récupéré automatiquement.
- Quant à la révision, elle sera préparée par des logiciels, qui identifieront les zones de risque, les doublons, les incohérences, les points de vigilance et les anomalies probables...

### Quels impacts sur les cabinets ?

Ces solutions ne seront évidemment pas sans impact sur le modèle économique des cabinets.

- Comment, en effet, continuer à facturer le même montant d'honoraires à l'heure de la comptabilité « presse bouton » ? Quand les ventes, les opérations bancaires et les achats sont intégrés en comptabilité de manière automatique, quand les rapprochements bancaires sont réalisés par une application qui ne coûte que quelques euros par mois, comment justifier le maintien des prix actuels ?
- Quand on sait que le « panier moyen » par client a déjà baissé d'un tiers, en euros constants, sur les 10 dernières années, quel sera l'impact de ces outils sur le compte de résultat des cabinets d'expertise comptable ?
- A l'heure où la tenue de comptabilité représente encore 48% du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés, c'est évidemment une question absolument fondamentale qui mérite d'être posée dans chacun des cabinets.

### Des études convergentes qui interpellent

Depuis quelques temps, un certain nombre d'études et d'articles se sont penchés sur l'évolution des métiers dans les prochaines années et notamment sur l'avenir du métier de comptable. Ces différentes sources sont convergentes et annoncent toutes la fin très probable de ce métier à court et moyen terme (entre 5 et 15 ans).

- En 2013, la célèbre Université d'Oxford a rédigé une étude très sérieuse sur l'évolution prévisible des emplois face à la robotisation<sup>33</sup>. Dans cette étude, les auteurs analysent pas moins de 702 métiers et évaluent pour chacun l'impact de la robotisation en leur attribuant une probabilité de disparition dans les 20 prochaines années. Les métiers sont classés par ordre décroissant de chance de « survie ». Plus un métier se situe au début de la liste, plus il a de chance de résister. Il ressort de cette étude que les comptables et auditeurs arrivent à la 589<sup>ème</sup> place, avec une probabilité de disparition de 94%, et les teneurs de livres arrivent à la 671<sup>ème</sup> place, avec une disparition estimée probable à 98%.
- En 2015, Deloitte a publié plusieurs études sur l'impact de l'automatisation sur les marchés du travail suisse<sup>34</sup> ou anglais. A la manière de l'université d'Oxford, dans ces études, le cabinet passe en revue quelques métiers et analyse leur probabilité de disparition dans les prochaines années. Les postes peu qualifiés de secrétariat et les conseillers dans les banques sont les plus menacés, avec 97 % de chances d'être remplacés par des robots. Cette étude indique également que *« les métiers nécessitant un niveau de qualification élevé ne sont plus à l'abri. L'étude met en lumière que les comptables et les conseillers fiscaux sont les plus menacés, avec 95 % de chances d'être automatisés »*<sup>35</sup>.
- La BBC a mis en ligne sur son site une application intitulée « Will a robot take your job ? »<sup>36</sup>. En se fondant sur les travaux de l'université d'Oxford, la BBC a étudié l'impact sur l'emploi de l'automatisation de certains métiers. En indiquant « Accountant » dans le métier recherché, le site nous indique que le métier « Chartered and certified accountants » a une probabilité forte de disparaître (95%). En termes de niveau de risque, il est même le 26<sup>ème</sup> sur les 366 métiers étudiés.

Signalons également que Laurent Alexandre<sup>37</sup> et Romain Van Steyvoort<sup>38</sup> ont signé, en 2016, une chronique dans la revue We Demain<sup>39</sup> intitulée « Comptables : 100 % chômeurs en 2030 ». Après avoir exposé les progrès fulgurants de l'intelligence artificielle, les auteurs s'interrogent sur les impacts dévastateurs sur l'emploi de cette révolution technologique. Ils indiquent *« Prenons l'exemple des comptables : 100% de leur activité actuelle sera automatisée et traitée par l'IA<sup>40</sup> faible, mieux que par les professionnels, avant 2030. La complexité changeante des règles fiscales et comptables sera mieux connue et analysée par les algorithmes que par le meilleur des comptables. Il restera, certes, une activité de conseil pour l'expert-comptable, qui ne sera sans doute pas encore intégralement automatisée en 2030. La numérisation des documents comptables, les étiquettes intelligentes RFID (Radio Frequency Identification) pour monitorer les stocks et la télédéclaration fiscale et sociale*

<sup>33</sup> The future of employment : how susceptible are jobs to computerisation ?, Carl Benedikt Frey et Michael Osborne, 17 septembre 2013, 72 p.

<sup>34</sup> Man and Machine : Robots on the rise ? The impact of automation on the Swiss job market, Deloitte.

<sup>35</sup> <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/voici-les-metiers-ou-les-robots-ne-risquent-pas-de-vous-remplacer-973762.html>.

<sup>36</sup> [www.bbc.com/news/technology-34066941](http://www.bbc.com/news/technology-34066941), résultats au 4 janvier 2017.

<sup>37</sup> Fondateur de Doctissimo et DNAVision.

<sup>38</sup> Etudiant en comptabilité à Bruxelles.

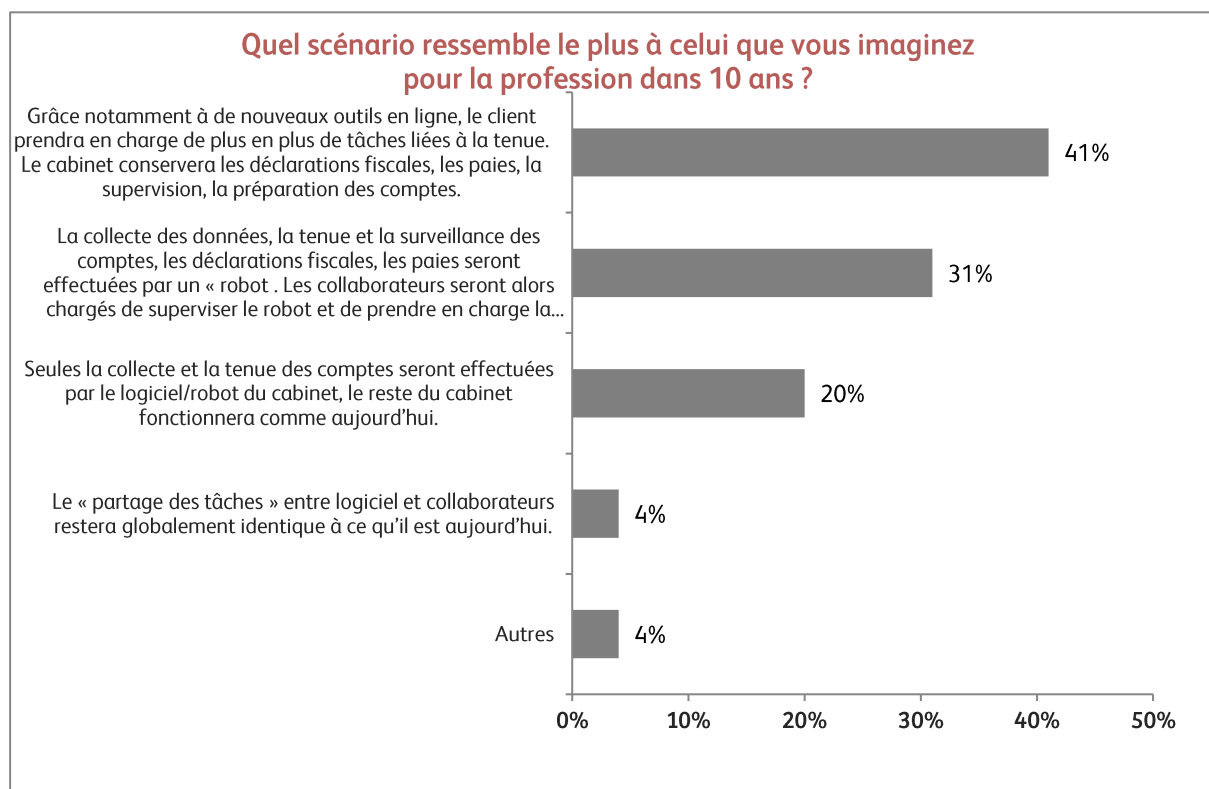
<sup>39</sup> We Demain, n°14, juin-juillet-août 2016, p.91.

<sup>40</sup> IA pour intelligence artificielle, ndlr.



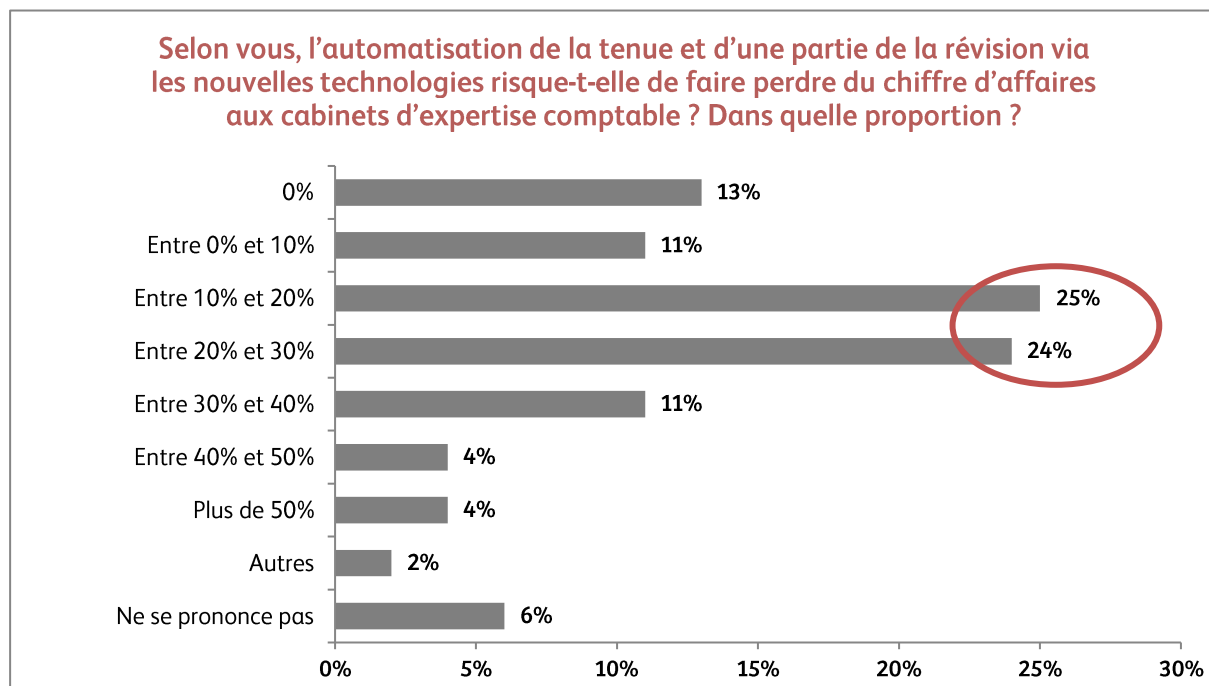
étaient un préalable à l'entrée massive des algorithmes dans ce monde. Bientôt, la totalité des écritures sera produite à partir de données nativement numériques et les chefs d'entreprise achèteront de l'IA comptable à très bas prix, « au compteur », sous la forme d'AIAAS (Artificial Intelligence As A Service). Les premières années, les comptables pointeront les failles, les erreurs, parfois graves, des algorithmes. Cela les rassurera, comme Lee Sedol était certain de gagner 5 à 0 contre Alpha Go. Ils insisteront sur la dimension humaine et relationnelle de leur métier. Progressivement, ces défenses sauteront tant il apparaîtra que le processus comptable est mieux réalisé et à coût beaucoup plus faible, par un automate que par un homme. Les nouvelles techniques de deep learning vont permettre de développer des mécanismes quasi-intuitifs et d'apporter le « sens commun », c'est-à-dire le « bon sens » à la machine. En définitive, l'IA sera plus performante et cent fois moins chère qu'un comptable en chair et en os. Sans une réforme massive de leur cursus, 100% des jeunes comptables seront sans emploi en 2030. Cela ne signifie pas que les comptables soient condamnés au chômage : ils pourront gérer de nouvelles tâches ».

Toutes ces analyses récentes, réalisées par des organismes sérieux et indépendants, confirment l'évolution probable qui attend notre profession dans les prochaines années. des évolutions qui semblent largement partagées par les professionnels du chiffre comme le montrent les résultats de l'enquête menée dans le cadre de la précédente étude des Moulins sur l'ubérisation de la profession comptable.



Source : Les Moulins

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.



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 l'automatisation fera perdre aux cabinets entre 10 % et 30 % de leur chiffre d'affaires
- Ils sont même 20 % à penser que l'impact sera supérieur à 30 %.

### Quels impacts sur les Hommes ?<sup>41</sup>

Personne n'est dupe ! Cette évolution inéluctable du métier ne sera naturellement pas sans conséquence sur l'emploi. Comment imaginer en effet que cette révolution ne va pas s'accompagner d'une profonde refonte des besoins de compétences ? La question de l'évolution des compétences est donc absolument déterminante pour les cabinets<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Inspiré de l'article « Repenser la formation pour ne pas avoir à panser la profession », dans *La comptabilité en action*, Mélanges en l'honneur du Professeur Geneviève Causse, Ph Barré, p240-245, L'Harmattan, février 2016.

<sup>42</sup> Voir également un complément sur ce thème dans le chapitre de cette étude consacré aux fondamentaux pour les cabinets et dans l'enquête auprès des professionnels.



Si on s'intéresse aux profils actuels des collaborateurs des cabinets d'expertise comptable, le niveau de formation de ces derniers est le suivant<sup>43</sup> :

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

Parmi les fonctions occupées, citons notamment les postes suivants :

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

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

### *Il est urgent de recréer de la valeur*

La dernière phrase de l'article de Laurent Alexandre et Romain Van Steyvoort résume très bien la problématique de la profession comptable : « *Cela ne signifie pas que les comptables soient condamnés au chômage : ils pourront gérer de nouvelles tâches* ».

La seule issue pour se sortir par le haut de l'attrition annoncée de la mission traditionnelle est, en effet, de développer de nouvelles sources de revenus, c'est-à-dire de nouvelles missions. Certes, mais comment ?

- Grâce à la disparition de l'essentiel des travaux de tenue aussi inutiles que chronophages, les experts-comptables vont pouvoir se consacrer à leur vrai métier : donner du sens aux chiffres. La comptabilité et le système d'information de gestion retrouveront alors leur utilité : permettre aux chefs d'entreprise de prendre des décisions.
- Les cabinets vont pouvoir se réinventer, c'est-à-dire repenser leur métier, leur utilité, leur organisation, leurs process. Cette révolution technologique est en effet l'occasion de passer du statut de producteurs d'informations du passé à celui d'accompagnateur du présent et de préparateur d'avenir. En pratique, ils devront utiliser le temps économisé sur la production pour se consacrer à ces nouvelles activités.

Ces évolutions inéluctables des cabinets auront des impacts profonds. Elles remettent en effet en cause de nombreux équilibres et posent de nombreuses questions.

- Comment embrasser une nouvelle activité, un nouveau modèle économique après tant d'années de pratique professionnelle solidement ancrée ?
- Sans compter que dans la longue liste des travaux à mener pour donner vie à cette mutation, le principal défi résidera évidemment dans l'adaptation des compétences de l'équipe.

<sup>43</sup> Omeca, Portrait social de branche & quelques éléments pour la prospective sectorielle, Branche professionnelle des Experts comptables & Commissaires aux comptes, Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications, avril 2012, p.25.

- Autrement dit, l'adaptation des cabinets à ce nouvel environnement ne sera ni simple, ni rapide. C'est une absolue certitude...

## Le marché du conseil

Notre tour d'horizon de l'environnement des missions de conseil dans la profession comptable se poursuit par une analyse du marché du conseil. Beaucoup de choses ont été dites et écrites sur ces missions « à plus forte valeur ajoutée ». Et à en croire les nombreuses publications sur le sujet, le conseil serait un véritable eldorado pour les cabinets dans la mesure où :

- Il y a de la place pour tous les cabinets tant le marché est vaste.
- La rentabilité de ces nouvelles missions est bien meilleure que celle des missions traditionnelles.
- Contrairement aux experts-comptables, un grand nombre d'intervenants de ce marché ne sont ni compétents ni légitimes.
- Les clients ont des attentes fortes et nous font confiance.
- Les outils informatiques font l'essentiel de la mission...

Dans ces conditions, une question brûle les lèvres : pourquoi la profession ne s'y est-elle pas engouffrée plus tôt ? Nous reviendrons ci-après sur la plupart de ces points, mais, pour commencer, penchons-nous sur le marché du conseil à travers trois études sur la question :

- L'étude de la CICF sur les achats de conseil des entreprises (2012).
- L'étude d'Actuel experts-comptables sur les activités accessoires (2012).
- L'étude de Xerfi sur le marché du conseil pour les experts-comptables (2016).

La première étude présente les résultats d'une enquête réalisée par l'institut CSA auprès de chefs d'entreprise pour mieux connaître leurs pratiques et leurs besoins en matière de conseil. Les deux autres études évaluent la taille du marché du conseil pour la profession comptable.

Même si ces trois études n'ont ni la même vocation, ni le même périmètre, elles nous apportent un éclairage intéressant sur ce « marché potentiel » tant convoité.

### *L'étude de la CICF sur les achats de conseil des entreprises (2012)*

La Chambre de l'Ingénierie et du Conseil de France<sup>44</sup> a publié en février 2012 une étude sur les achats de conseil des entreprises de moins de 500 personnes. Cette étude<sup>45</sup>, réalisée grâce au soutien financier de la DGCIS, destinée à comprendre et à lever les freins à l'achat de conseil dans les PME, met en lumière les éléments suivants :

- Alors que les entreprises se disent confrontées à des enjeux et à des difficultés, 65 % des entreprises interrogées ne font pas appel au conseil de façon récurrente et 50 % d'entre-elles n'ont même jamais fait appel au conseil...

<sup>44</sup> Devenue depuis la Fédération Cinov – [www.cinov.fr](http://www.cinov.fr)

<sup>45</sup> Cette étude de la Fédération Cinov (ex CICF) est particulièrement intéressante et riche d'enseignements pour les experts-comptables qui veulent se positionner sur le marché du conseil et notamment sur le segment du conseil en management.



- Les freins sont liés à un manque de besoins identifiés, mais aussi à une vision du conseil encore floue et à une certaine défiance vis-à-vis de cette profession dont l'offre est largement supérieure à la demande. Sans oublier naturellement la question du prix : les dirigeants s'accordent en effet à dire que les prestations de conseil leur paraissent chères (87 %, dont même un tiers « très chères »).
- Les dirigeants qui ont recours au conseil le font dans une démarche visant à améliorer l'organisation de leur entreprise. Ils saluent également le regard extérieur qui permet de prendre du recul et de légitimer des décisions internes.
- Sur les premières marches du podium des missions de conseil, on trouve :
  - La gestion des ressources humaines.
  - Le management (même si ce mot véhicule une image floue et de changement brutal).
  - Enfin la réduction des coûts et l'augmentation de la productivité sont les deux demandes prioritaires en termes de prestation.
- Quant aux critères de choix d'un prestataire, ils sont différents suivant que l'entreprise a déjà fait appel ou non à un prestataire :
  - Pour les entreprises qui ont recours pour la première fois au conseil, le critère n°1 est, de loin, le prix.
  - Pour les entreprises qui ont déjà fait appel au conseil, le critère n°1 est la relation de confiance instaurée avec le consultant puis l'expertise technique des consultants puis la définition d'une prestation adaptée aux besoins. Le prix n'intervient alors qu'en 6<sup>ème</sup> critère de choix.
- Autre bonne nouvelle : le conseil appelle le conseil .77 % des dirigeants de PME qui ont déjà eu recours au conseil renouvellent la prestation, à plusieurs reprises. Une première prestation réussie est donc incontestablement un levier pour la suite.

Au-delà de ces messages clés, deux passages du communiqué de presse<sup>46</sup> diffusé par la CICF méritent, à notre avis, une particulière attention :

- « Ce déséquilibre flagrant entre une demande « plate », au regard d'une offre importante, en croissance, amène le syndicat CICF MANAGEMENT à se préoccuper d'une situation qui a des conséquences tant sur le volume et la qualité des prestations, que sur les prix de journée, qui stagnent, voire subissent de fortes pressions à la baisse. Il est pourtant crucial que les conseils puissent exercer leur métier dans de bonnes conditions économiques. Il en va de la reconnaissance, de l'attractivité, de la qualité de l'offre de la profession ».
- Florian Aymonin-Roux, chargé de mission à la DGCIS, explique le soutien de ce service du Ministère de l'économie, des Finances et de l'Industrie à la réalisation de cette étude : « *Le conseil en management est un levier de croissance et de compétitivité pour l'ensemble du tissu économique français. En effet, les compétences et les savoir-faire développés par les professionnels font de ces entreprises, qui sont au contact de tous les secteurs d'activité de l'économie, des acteurs majeurs de la diffusion transversale de l'innovation. La qualité de ces savoir-faire permet à leurs clients de se concentrer sur leur cœur de métier et de réaliser des gains de productivité* ».

<sup>46</sup> [www.cinov.fr/uploads/media\\_items/communiqu%C3%A9-de-presse-tpe-pme-le-conseil-un-r%C3%A9el-levier-de-comp%C3%A9titivit%C3%A9.original.pdf](http://www.cinov.fr/uploads/media_items/communiqu%C3%A9-de-presse-tpe-pme-le-conseil-un-r%C3%A9el-levier-de-comp%C3%A9titivit%C3%A9.original.pdf).

### **L'étude d'Actuel experts-comptables (2012)**

En septembre 2012, la revue Actuel experts-comptables a publié un article sur les activités accessoires<sup>47</sup>.

Sur la base des données de l'INSEE, la revue en ligne a estimé, en retenant les secteurs susceptibles d'intéresser les cabinets, le marché potentiel des activités accessoires pour les experts-comptables à 80 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel<sup>48</sup>. L'article détaille les différentes activités qui composent ce bouquet d'activités accessoires :

- Administratives : 3,03 Mds€
- Juridiques : 17,2 Mds€
- Agents et courtiers d'assurances : 7,51 Mds€
- Comptables : 14,45 Mds€
- Conseils pour les affaires et autres conseils de gestion : 20,65 Mds€
- Sécurité privée : 6,04 Mds€
- Soutien aux entreprises : 26,17 Mds€

Cet article d'Actuel présente l'intérêt d'identifier un certain nombre de domaines d'intervention possibles pour les experts-comptables. Cependant, la diversité des secteurs et les montants de chiffre d'affaires potentiel annoncés rendent peu crédible cette analyse.

### **L'étude Xerfi (2016)**

L'étude menée par le cabinet Xerfi, en juillet 2016, a pour ambition d'analyser l'activité des cabinets comptables et les opportunités de la profession sur le marché du conseil<sup>49</sup>.

- Après un rappel de quelques données sur le tissu économique français et les indicateurs de performance des cabinets, l'étude analyse le marché global du conseil (évalué également à 80 Mds€) et passe en revue les principales activités de conseil que les cabinets d'experts-comptables peuvent légitimement proposer à leurs clients.
- « Pour évaluer les opportunités sur le marché du conseil pour les experts-comptables, Xerfi a centré son analyse sur le marché du conseil aux PME et estimé la part du marché que les experts-comptables peuvent envisager de conquérir en développant une offre adaptée. Xerfi a retenu cinq segments du marché du conseil sur lesquels les experts-comptables peuvent intervenir au vu de leur champ de compétences »<sup>50</sup>.
- Il ressort que le marché potentiel du conseil pour les experts-comptables est estimé par Xerfi à 5,5 Mds€.

<sup>47</sup> Les activités accessoires, nouvel eldorado de la profession comptable ? Actuel experts-comptables, 27 sept 2012.

<sup>48</sup> Rappelons que le chiffre d'affaires actuel de la profession est évalué à 12 Mds€ environ hors CAC

<sup>49</sup> « L'activité des cabinets comptables et les opportunités sur le marché du conseil », Xerfi dans le cadre du 28ème Congrès de l'IFEC, Biarritz, juillet 2016.

<sup>50</sup> « Le conseil : Un marché potentiel estimé à 5,5 milliards d'euros pour les experts-comptables », Économie et Comptabilité, n°247, juillet 2016, p8.

Le tableau ci-dessous résume ces différents marchés :

	Marché estimé du conseil aux PME sur ce segment	Part que les experts- comptables peuvent viser sur ce segment	Potentiel pour les experts- comptables sur ce segment
Conseil en cession-transmission d'entreprises	2,5 Mds€	80%	2 Mds€
Conseil en diagnostic stratégique et en amélioration des performances de l'entreprise	2 Mds€	75%	1,5 Md€
Conseil patrimonial	2 Mds€	50%	1 Md€
Conseil en systèmes d'information	3 Mds€	20%	0,6 Md€
Conseil en maîtrise des risques	2 Mds€	20%	0,4 Md€
<b>Total</b>	<b>11,5 Mds€</b>		<b>5,5 Mds€</b>

Si la méthode qui consiste à chiffrer chaque marché puis à estimer la part pouvant hypothétiquement revenir aux experts-comptables est acceptable<sup>51</sup>, considérer (sur quelles bases ?) que les experts-comptables puissent ravir 80 % du marché du conseil en cession-transmission d'entreprises auprès des PME ou 75 % du marché du conseil en diagnostic stratégique paraît peu probable.

Ces chiffres ont certes de quoi faire rêver, mais, malheureusement, ils paraissent peu réalistes. En effet, si on rapporte ces chiffres à l'échelle d'un cabinet<sup>52</sup>, cela signifie que chaque cabinet réaliserait en moyenne chaque année :

- Un chiffre d'affaires de 167 K€ en accompagnement en matière de cession-transmission d'entreprises.
- Un chiffre d'affaires de 125 K€ en diagnostic stratégique.
- Un chiffre d'affaires de 83 K€ en conseil patrimonial...

L'étude Xerfi conclut en rappelant (à raison) que le marché du conseil intéresse de nombreux acteurs... et est lui aussi soumis à de fortes pressions sur les prix (confirmant ainsi les conclusions de CSA pour la Fédération Cinov).

## **En conclusion**

Ces différentes études présentent l'avantage d'exister, même si les deux études qui évaluent le marché potentiel des experts-comptables sur le conseil concluent à des résultats pour le moins étonnants.

<sup>51</sup> Si cette méthode est acceptable, elle n'est cependant pas exempte de critiques car elle s'appuie uniquement sur le marché actuel qui se répartirait différemment. Or, si on avait estimé le marché potentiel de l'iPhone avant sa sortie, on aurait beaucoup de mal à en évaluer le potentiel car ce marché n'existait pas en tant que tel. Or, la création d'un nouveau produit ou service impacte le marché.

<sup>52</sup> Rappelons que la profession compte environ 12 000 cabinets.

- Toute la difficulté réside dans la notion de « marché potentiel ». Bien sûr, en théorie, rien n'interdit aux experts-comptables de réaliser de tels chiffres d'affaires sur des missions à « forte valeur ajoutée » qu'ils n'ont quasiment jamais pratiquées sur les 20 dernières années. Mais admettons que la probabilité est, somme toute, assez faible.
- Enfin, précisons que tous les marchés identifiés par ces deux études comme potentiellement accessibles aux experts-comptables sont des niches de spécialistes. Or, la population actuelle des cabinets n'est globalement pas une population de spécialistes, mais de généralistes. Il sera donc très difficile d'accéder à ces marchés, même si, sur le papier, ils constituent un beau potentiel.

## Le conseil dans la profession comptable : état des lieux

### Le paradoxe du conseil dans la profession

Le conseil dans la profession comptable est... un véritable mystère !

- Lorsque l'on interroge les experts-comptables eux-mêmes, ils sont une grande majorité<sup>53</sup> à déclarer faire du développement des prestations de conseil un de leurs axes de développement prioritaires.
- Lorsque l'on interroge les clients, ils sont nombreux à attendre de leur expert-comptable plus de conseil et d'accompagnement. Par ailleurs, les chefs d'entreprise sont plus de 90 % à qualifier leur expert-comptable de « professionnels de confiance ». Et, l'analyse des besoins exprimés par les clients montre clairement que les experts-comptables sont tout à fait légitimes sur la plupart de ces prestations.
- Enfin, les experts-comptables ont, rappelons-le, le droit de faire du conseil. Nous reviendrons sur ce point, mais rappelons que la loi Macron a en effet encore élargi le champ des possibles pour la profession. Si bien qu'aujourd'hui, les activités qui demeurent interdites aux experts-comptables se comptent sur les doigts de la main.

Autrement dit, toutes les conditions sont réunies pour que le conseil se développe dans la profession.

Et pourtant, étude après étude, le constat est le même : la part du conseil facturé séparément par les experts-comptables stagne désespérément. Selon la dernière étude de l'Observatoire de la profession comptable<sup>54</sup>, ce type de prestations n'assurait que 7% du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés en 2013 (contre environ 70 % pour la mission traditionnelle).

Soyons réalistes, le métier de l'expert-comptable reste aujourd'hui de produire une information réglementaire comptable, fiscale ou sociale. Dit autrement, le vrai client du cabinet (le chef d'entreprise) est l'otage d'une administration victime d'incontinence réglementaire chronique<sup>55</sup>. Plus on parle de simplification, plus les choses se complexifient.

Dès lors, la grande majorité de la profession voudrait bien faire du conseil, mais n'en a pas le temps. Si bien, qu'au final, le conseil et l'accompagnement font figure de passager clandestin dans la profession (c'est en effet le plus souvent la cinquième roue du carrosse).

<sup>53</sup> Près de 90% selon la dernière étude de l'observatoire de la profession comptable.

<sup>54</sup> Gestion des cabinets d'expertise comptable, CSO, 2014

<sup>55</sup> Notons que si l'administration est coupable de prise d'otages, les experts-comptables pourraient tout à fait être considérés comme des complices de cette prise d'otages. Syndrome de Stockholm ?



C'est sans doute pour cette raison que, pour compenser la baisse de rentabilité de leurs dossiers, les cabinets ont très majoritairement privilégié la multiplication des dossiers d'expertise, y compris en rachetant des clientèles, plutôt que de s'atteler au chantier du développement des nouvelles missions. En d'autres termes, la profession s'est volontairement cantonnée aux activités relevant de son monopole. Cependant, force est de constater aujourd'hui que ce monopole, si cher à certains experts-comptables, n'est pas sans effets secondaires pour les différentes parties concernées<sup>56</sup>.

Le monopole est en effet à l'origine d'une relation ambiguë entre les experts-comptables, qui sentent que ce monopole sauve leur chiffre d'affaires, et l'État, qui en est convaincu. Comment construire une relation équilibrée, dans un intérêt commun, si l'une des deux parties pense être redevable à l'autre, qui ne se gêne d'ailleurs pas pour le lui rappeler régulièrement ?

Les effets pervers d'une telle relation sont réels. L'État se comporte en client hégémonique, comme les enseignes de la grande distribution envers leurs petits fournisseurs qui imposent des règles léonines sans tenir compte de l'impact sur leurs partenaires. Il faut dire qu'au travers des experts-comptables (et des OGA, d'ailleurs), l'État dispose d'une armée gratuite, sur-compétente, une sorte de deuxième administration remplie de fonctionnaires... sans les inconvénients des fonctionnaires. Dès lors, il n'a pas vraiment à se soucier de la mise en œuvre de ses décisions. L'intendance suivra !

En d'autres termes, l'État est devenu, au fil des ans, le seul vrai client des experts-comptables. Un client particulier qui ne paie pas la prestation, mais qui la choisit. La profession a vécu sur un monopole qui l'a phagocyté. Naturellement, les chefs d'entreprise sont les principales victimes de cette situation. Ils ont des besoins, toutes les enquêtes le confirment, mais restent sur leur faim car leur expert-comptable est bien incapable de répondre à leur attente. Ils sont demandeurs de prévisionnel, de conseil, d'accompagnement... mais doivent s'en passer car d'autres tâches (de plus en plus chronophages) sont prioritaires pour leur partenaire n°1. Quel gâchis !

### **Pourquoi les nouvelles missions n'ont-elles pas été développées par le passé ?**

Pourquoi ce mystère alors que les experts-comptables ont manifestement tous les ingrédients du succès : une demande, de la compétence et de la confiance de la part de leurs clients. En fait, il semblerait que la profession n'ait jamais vraiment essayé de faire du conseil. Les explications de ce mystère sont en fait multiples<sup>57</sup>.

Jusqu'à il y a peu, la prestation comptable était généreusement facturée dans le cadre d'un forfait global, ce qui permettait à la profession de délivrer ces conseils gratuitement<sup>58</sup>, le fameux conseil de coin de table. Ce mode de fonctionnement correspondait parfaitement à la culture et au caractère des experts-comptables, dont beaucoup rechignent à « parler d'argent » avec leurs clients, à faire des propositions commerciales. Et puis surtout, occupés et même suroccupés par leurs missions traditionnelles, ils ne trouvaient pas beaucoup de motivations à aller explorer des territoires inconnus et non protégés. On ne va pas faire les courses quand le frigo est plein.

<sup>56</sup> Pour en savoir plus sur cette question, lire « Le monopole m'a tuer », sur le site Compta online

<sup>57</sup> Nous ferons volontairement l'impasse dans cette étude sur les raisons déclamées en boucle par certains professionnels que nous considérons comme de mauvaises raisons : les clients ne sont pas demandeurs, les clients ne veulent pas payer pour ça, les clients auront toujours besoin de la comptabilité, ils sont demandeurs de proximité...

<sup>58</sup> Car oui, les experts-comptables savent faire du conseil. Ils en font depuis toujours. Le problème, c'est qu'ils rencontrent de grandes difficultés quand il s'agit de le facturer.



Deuxième explication, le conseil (surtout celui qui n'est pas lié à l'application de dispositions juridiques, fiscales ou sociales) n'a pas toujours très bonne réputation dans les professions très techniques<sup>59</sup>. Les consultants « vendent du vent », « vous empruntent votre montre pour vous donner l'heure »... Bref, pas très sérieux aux yeux de professionnels qui ont fait huit ans d'études et qui ont prêté serment de « respecter et faire respecter la loi ».

La troisième explication, qui découle des deux autres, tient au fait que l'activité de conseil n'a jamais été organisée dans les cabinets d'expertise comptable : pas de démarche stratégique, pas de formalisation de l'offre, pas d'organisation de la fonction, pas de formation des experts-comptables et des collaborateurs, et, bien sûr, pas de moyens et de temps consacré au développement de ces nouvelles activités. Or, le conseil est, quoi qu'on en dise, un vrai métier et il est purement illusoire de prétendre le pratiquer sans une certaine organisation (exactement comme il est impensable de pratiquer l'expertise comptable sans une certaine organisation).

Autre explication de ce « mystère du conseil », les experts-comptables conservent bien souvent une approche technique du conseil (ce qui se comprend parfaitement compte tenu de leur formation). Certes, ils sont bons techniquement (en fiscalité, en droit social, en juridique...), mais les entreprises n'attendent pas « que ça ». Elles attendent des outils de pilotage, une aide à la décision, bref, une digestion de la complexité pour les aider à en tirer parti et un véritable accompagnement. Elles n'attendent plus un produit, mais un service ; or, on ne délivre pas un service comme on livre un produit...

Enfin, signalons également un travers répandu dans la profession qui consiste à considérer les missions de conseil uniquement comme des missions à très forte valeur ajoutée et nécessitant donc des compétences très pointues et des clients « particuliers ». Sur le terrain, la grande majorité des chefs d'entreprise a des attentes assez simples ; des attentes qui relèvent principalement d'un accompagnement à la gestion et au pilotage de leur entreprise s'appuyant sur des tableaux de bord, un suivi de gestion, un suivi de trésorerie ...

- S'il est vrai que le conseil « haut de gamme » implique une spécialisation pour créer de la valeur, de très nombreuses missions d'accompagnement et de conseil peuvent être réalisées par tous les cabinets et pour une grande majorité de leurs clients.
- Notons à ce propos que ces missions d'accompagnement, ces missions à forte « utilité ajoutée » présentent deux caractéristiques très intéressantes pour les cabinets.
  - D'une part, elles sont généralement récurrentes, ce qui renforce le lien avec le client et représente une formidable opportunité de déceler chez eux de nouveaux besoins. Autrement dit, ces contacts peuvent être source de nouvelles missions (sous réserve que les collaborateurs soient formés aux techniques d'écoute et disposent de procédures pour faire remonter les informations recueillies lors de ces rencontres avec les clients).
  - D'autre part, elles peuvent être prises en charge par des collaborateurs actuels des cabinets (sous réserve de les y former, naturellement), ce qui est loin d'être négligeable compte tenu de l'automatisation en cours des activités de saisie et de tenue, qui occupent encore la grande majorité des collaborateurs de cabinets.

En fait, nombre d'experts-comptables sont convaincus que, du fait même qu'ils sont experts-comptables, ils vont faire du conseil et de l'accompagnement car ils en ont la capacité technique. Or, cette automaticité n'existe pas en pratique<sup>60</sup>.

<sup>59</sup> Chez les experts-comptables comme dans les autres professions techniques d'ailleurs

<sup>60</sup> Voir, sur ce point, le chapitre « Les experts-comptables savent-ils faire du conseil »

Comme le disait Curtis Grant, « Il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées, il faut agir. Si vous avez besoin de lait, ne vous installez pas sur un tabouret au milieu d'un champ dans l'espoir qu'une vache y passe ». Dit autrement, il n'y aura pas de progrès sans effort : pour déterminer une stratégie en matière de conseil et d'accompagnement, pour analyser en profondeur les besoins de ses clients, pour formaliser une offre susceptible d'y répondre, pour se former (ainsi que ses équipes) aux mécanismes du conseil<sup>61</sup>...

### **Et pourquoi ça va devoir changer ?**

Pourquoi ce qui n'a pas changé depuis 30 ans, malgré les incantations et les « appels au conseil » de toute sorte, devrait changer aujourd'hui ? Pourquoi les experts-comptables trouveraient d'un seul coup le temps et la motivation pour créer et organiser une activité de conseil et d'accompagnement au sein de leur cabinet ?

Côté motivation, la réponse paraît relativement simple. La mission comptable étant inexorablement amenée à s'automatiser de plus en plus (avec l'arrivée des logiciels de 4<sup>ème</sup> génération), les cabinets n'auront pas le choix. Ils vont devoir trouver de nouvelles sources de revenus et de nouvelles activités pour leurs collaborateurs.

Reste la question du temps. En fait, ce sont justement ces logiciels de 4<sup>ème</sup> génération qui vont leur permettre de se libérer enfin du temps<sup>62</sup>. En effet, ces logiciels d'un nouveau genre ne représentent pas une énième innovation incrémentale comme la profession en a connu de nombreuses par le passé (et auxquelles elle s'est toujours adaptée). Ils vont provoquer une (r)évolution fondamentale dans la mesure où ils auront un impact sur la raison d'être même des cabinets. Des cabinets, dont la finalité ne sera plus, à terme, d'être des producteurs d'informations légales, mais bien des fournisseurs de prestations de services.

Autrement dit, la généralisation de ces logiciels aura certes un impact sur les process de production, mais pas seulement. Les cabinets vont devoir repenser leur positionnement, leur offre, leur management et leur gestion des ressources humaines, le marketing, leur communication... Bref, l'intégralité de leur modèle économique et de leur stratégie.

34

### **Les experts-comptables peuvent-ils faire du conseil ?**

Parmi les arguments derrière lesquels nombre d'experts-comptables se réfugient pour ne pas se lancer dans ces nouvelles missions, figure en bonne place l'argument selon lequel « la réglementation interdit les missions de conseil ».

- Ce sentiment est largement alimenté par la littérature officielle sur le conseil, qui consacre au moins autant de pages à expliquer ce qui est interdit qu'à aider les experts-comptables à développer ces missions.
- Moyennant quoi, dans la mesure où les experts-comptables ne développent pas de nouvelles missions, ils prennent peu de risques !

<sup>61</sup> Pour plus d'informations sur la création et le développement d'une activité de conseil, « Missions d'accompagnement et de conseil : mode d'emploi », CSO, 2016.

<sup>62</sup> Attention toutefois, ce temps gagné sur la production devra impérativement être consacré au développement de nouvelles activités, contrairement à ce que l'on observait au cours des années passées où les gains de productivité conduisaient très souvent à la course au dossier.



Dans la mesure où l'on entend tout et son contraire sur le sujet, nous avons fait le choix de faire un point très rapide sur cette question.

- Les nombreuses évolutions récentes des textes qui régissent la profession, combinées à la directive services de 2006, ont permis d'élargir le champ des possibles en matière de missions. On est passé en quelques années du « tout est interdit sauf » au « tout est autorisé sauf ».
- Le conseil, sous toutes ses formes, fait désormais clairement partie d'un périmètre extrêmement vaste de missions possibles. En bref, aujourd'hui, la réglementation n'est, en pratique, plus un frein au développement des nouvelles missions.

### Quelles missions possibles ?

C'est l'article 22 de l'ordonnance de 1945 qui définit le champ des possibles en matière de missions de conseil de l'expert-comptable. Avant la loi Macron d'août 2015, l'expert-comptable ne pouvait réaliser de missions de conseil que si elles étaient accessoires à une mission principale que le professionnel réalisait déjà pour le client<sup>63</sup>. Désormais, les cabinets peuvent proposer de nombreuses missions non comptables à leurs clients et notamment :

- Toutes les missions de conseil qui ne constituent pas des consultations ou des rédactions d'actes juridiques, peuvent être exercées librement.
- Les consultations ou des rédactions d'actes juridiques ne sont autorisées qu'à titre accessoire d'une mission principale. La Loi Macron a toutefois élargi le concept de mission principale. Désormais, sont considérées comme principales, les missions d'ordre comptable ou d'accompagnement déclaratif et administratif de caractère permanent ou habituel.

La seule contrainte globale (un peu théorique) réside dans l'interdiction de faire de toutes ces missions non-comptables l'objet principal de l'activité du cabinet.

Pour conclure sur ce serpent de mer, la réglementation n'est plus du tout un frein au développement de nouvelles missions.

- Certaines missions juridiques spécifiques restent, certes, conditionnées au respect de certaines règles, mais avant de proposer de telles missions à des tiers, le bon sens préconise de proposer des missions connexes aux clients actuels du cabinet<sup>64</sup>.
- Autrement dit, avant d'être bloqué par la réglementation, le champ des possibles est extrêmement vaste !

### Le devoir de conseil

Si l'expert-comptable est autorisé à réaliser des missions de conseil, rappelons que pèse également sur lui un devoir du même nom vis-à-vis de ses clients<sup>65</sup>. Il s'agit d'une obligation générale d'information et de conseil qui concerne toutes les missions du cabinet. La jurisprudence permet de mieux appréhender cette obligation de conseil parfois mal comprise des professionnels du chiffre.

<sup>63</sup> Ceci étant, non seulement cet interdit était contraire à la directive services du 12 décembre 2006, mais, en pratique, il n'était pas respecté !

<sup>64</sup> Dans cette hypothèse, la contrainte de la mission accessoire est respectée

<sup>65</sup> Article 155 du code de déontologie, décret du 30 mars 2012





- L'objectif de cette obligation, qui n'est pas propre à la profession comptable, est de s'assurer que le professionnel, dans le cadre de sa mission, va alerter son client sur les risques qu'il prend ou sur le caractère non-optimal d'une décision.
- Les textes n'obligent absolument pas l'expert-comptable à proposer des missions de conseil ou même à réaliser des missions de conseil gratuitement, mais imposent que le client soit informé, voire alerté, en cas de situation qui mérite son attention.

Le devoir de conseil n'a donc rien à voir, en tant que tel, avec le développement de nouvelles missions au sein du cabinet.

### Le conseil : une spécialité ?

Si certaines missions de conseil simples ne nécessitant pas vraiment de compétences spécifiques peuvent être réalisées avec les compétences internes habituelles du cabinet, la plupart des missions impliquent une certaine dose de spécialisation. En intégrant une spécialisation au sein de ses compétences internes, le cabinet apporte un gage de compétences à ses clients et peut ainsi développer une offre originale moins concurrentielle.

Si la spécialisation est évidemment un facteur de succès pour le développement de missions moins traditionnelles, la réglementation est encore stricte en la matière. La spécialisation n'est pas reconnue par les textes et ne peut donc être affichée. Concrètement, l'utilisation par les experts-comptables des termes « spécialiste » ou « spécialisation » est interdite.

La pratique est, toutefois, quelque peu différente. En effet, pour contourner cette règle d'un autre temps, qui n'a plus aucun sens aujourd'hui, de nombreux cabinets jouent sur les mots et indiquent dans leurs supports commerciaux qu'ils réalisent de nombreuses missions dans tel secteur d'activité ou dans telle discipline... Reconnaissons que, sur ce point, la réglementation ne favorise pas le développement des missions non-traditionnelles pour lesquelles les experts-comptables sont en concurrence directe avec des acteurs non contraints.

L'ordre des experts-comptables et les syndicats invitent d'ailleurs implicitement les confrères à se spécialiser en créant des clubs de perfectionnement des connaissances (club fiscal<sup>66</sup>, club social, club RSE, club secteur public<sup>67</sup>), des formations de haut niveau (DU, Masters...).

36

### Les experts-comptables savent-ils faire du conseil ?

Après nous être assurés que la réglementation n'était pas un frein au développement des missions de conseil, la question suivante qui vient naturellement à l'esprit est de savoir si les experts-comptables savent exercer cette activité. Cette question peut paraître comme une provocation tant elle a été « oubliée » par toute la littérature professionnelle sur le sujet. Et pourtant.

De même, qu'un enseignant qui n'a jamais suivi une heure de pédagogie dans sa vie est réputé être un bon prof, un expert-comptable qui ne s'est jamais formé au métier du conseil est réputé être un bon consultant. Qu'on se le dise... En fait, tout le monde a (négligemment ?) oublié ce détail. Or, comment peut-on raisonnablement soutenir que tous les experts-comptables aient la compétence pour faire du conseil au seul prétexte qu'ils sont experts-comptables ?

<sup>66</sup> [www.clubfiscal.net](http://www.clubfiscal.net)

<sup>67</sup> [www.secteurpublic.asso.fr](http://www.secteurpublic.asso.fr)



Le conseil est un métier qui s'appuie sur des règles différentes, sur un modèle économique différent, sur des process différents, qui nécessite des compétences et un comportement différents<sup>68</sup>, etc.

Or, comme nous l'avons vu, ce métier n'est pas celui des experts-comptables. Faire du conseil n'est pas inné. Il va donc falloir se former, apprendre, s'adapter, y consacrer du temps<sup>69</sup>. La bonne nouvelle, c'est que c'est possible. La moins bonne nouvelle, c'est que cela n'est pas simple, que cela prend du temps et que cela ne se fera pas sans une certaine volonté.

Soyons sérieux ! S'imaginer que tout cabinet d'expertise comptable peut se lancer du jour au lendemain dans les missions de conseil est une utopie.

C'est à peu près aussi réaliste que d'imaginer que 80% d'une classe d'âge ira au bac. Et encore. Quand le pouvoir politique annonce qu'il a pour objectif d'amener 80% d'une population jusqu'au bac, il a la possibilité de « s'arranger », en baissant le niveau des exigences. Dans le conseil, c'est un peu plus compliqué que cela. Le juge de paix, celui qui décide, c'est celui qui paie ... c'est le client.

Pour conclure sur ce point, on prête à Albert Einstein d'avoir dit « Tout le monde est un génie. Mais si on juge un poisson sur sa capacité à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide ». Tous les experts-comptables ont un grand nombre de compétences, de talents ... mais tous ne sont pas « naturellement » faits pour toutes les missions. Nier cette évidence conduit à commettre des erreurs d'analyse et donc à prendre de mauvaises décisions. Le conseil est un métier. Comme tous les métiers, il s'apprend. Et cet apprentissage est long...



<sup>68</sup> C'est ce qu'on appelle les « soft skills » c'est-à-dire les qualités intrinsèques humaines telles que l'empathie, la pédagogie, l'adaptabilité, la créativité, ... en opposition aux « hard skills » qui sont les connaissances techniques acquises, mesurables et souvent validées par un diplôme.

<sup>69</sup> On ne peut pas faire du conseil entre deux bilans.



## Les nouvelles missions : décryptage

Alors que de nombreux ouvrages et articles abordent la question de la commercialisation et de la production des nouvelles missions<sup>70</sup>, la phase préalable d'identification des missions a été étonnamment négligée par la littérature professionnelle, considérant certainement que cette phase « allait de soi ». Or, force est de constater que cette étape fondamentale du processus est moins facile à mettre en œuvre qu'il n'y paraît.

Les experts-comptables se trouvent dans une situation assez originale : ils doivent imaginer, identifier, déterminer les missions qu'ils vont pouvoir proposer à leurs clients et déployer. Cette problématique des experts-comptables, qui consiste à déterminer les « bonnes missions » à vendre chez les clients est d'ailleurs assez peu commune.

- En effet, la plupart des consultants sont des spécialistes d'un domaine d'intervention (stratégie, organisation, qualité, ressources humaines, fiscalité, communication, etc.)... Ils n'ont donc pas besoin de chercher quel type de missions ils vont proposer à leurs clients. C'est une évidence pour eux.
- ...alors que la plupart des experts-comptables sont des généralistes, avec l'image de généralistes, donc non-naturellement légitimes sur de nombreux marchés de spécialistes.

Concrètement, l'expert-comptable qui réfléchit à sa future offre et cherche à identifier ses missions de demain se trouve un peu dans la situation :

- d'un créateur d'entreprise qui cherche une idée pour mener à bien son projet de création...
- ...ou d'un enfant qui cherche à compléter son argent de poche par la rémunération de certains travaux ménagers, mais qui n'a pas vraiment d'idées précises de ce qu'il pourrait proposer à ses parents<sup>71</sup>.

On peut comparer l'exercice à une autre situation bien connue dans la profession. En effet, chaque expert-comptable s'est déjà trouvé dans une situation comparable : quand il cherchait un sujet pour son mémoire d'expertise comptable. Chacun se souvient de la difficulté qu'il avait éprouvée pour trouver « la bonne idée ». Une idée de sujet pour le mémoire, pour être « bonne », doit en effet répondre à un certain nombre de critères : être originale, ne pas avoir été trop traitée dans les précédents mémoires, être suffisamment large pour alimenter une réflexion d'une centaine de pages, être suffisamment pointue pour être acceptée par le jury... L'exercice qui consiste à trouver « la bonne mission » relève exactement du même exercice.

### Qu'entend-on par une « mission » ?

Conseil, missions accessoires, nouvelles missions... autant de mots qui renvoient à des notions similaires. Pour éviter toute ambiguïté et toute confusion, précisons que, dans cette étude :

- Les termes « nouvelles missions », « missions de conseil », « missions d'accompagnement et de conseil » sont synonymes et utilisées indifféremment.

<sup>70</sup> Voir notamment « Les missions d'accompagnement et de conseil : mode d'emploi », Ordre des experts-comptables, juin 2016

<sup>71</sup> Toute ressemblance ou similitude avec des situations vécues serait fortuite et involontaire ☺

- Ces missions recouvrent toutes les missions de conseil et d'accompagnement non-traditionnelles, facturées en plus de la « mission de base », quelle qu'en soit la nature (récurrentes ou exceptionnelles) ou la discipline (management, fiscal, social, informatique, juridique...).

Dans cette partie, après avoir analysé et même décortiqué les missions, nous serons en mesure d'établir une typologie des missions afin de les cartographier c'est-à-dire de les organiser sur la base de critères objectifs, permettant ainsi à chaque cabinet de s'approprier cette classification. Dans un second temps, à la lumière de nos analyses, nous présenterons quelques repères sur les nouvelles missions et nous étudierons en détail deux missions phares considérées comme incontournables par la littérature professionnelle.

## Analyse des missions de la profession

### Pourquoi « décrypter » les missions ?

Jusqu'à présent, les missions de la profession n'ont jamais vraiment fait l'objet d'analyses approfondies. Les quelques classements réalisés par le passé étaient plutôt symboliques ou pédagogiques, sans que le moindre enseignement concret et opérationnel en soit tiré.

- Cette absence de décryptage (et donc de connaissance) des missions est évidemment un frein à leur choix et donc à leur mise en œuvre. Comment, en effet, décider de développer telle mission de préférence à telle autre si on ne les connaît pas bien ? Si on ne dispose pas d'éléments objectifs de comparaison ?
- Ne pas décrypter les missions c'est se condamner à les aborder de manière identique sans tenir compte de leurs particularités. Or ces missions sont, par essence, toutes différentes. Elles nécessitent des approches différentes, des méthodes et des ressources différentes. L'amalgame entre toutes les missions condamne à une analyse globale et illisible.

L'objectif de cet exercice d'analyse consiste à mettre en évidence des catégories de missions, c'est-à-dire des profils de missions ayant des caractéristiques communes. Ainsi, on pourra :

- Identifier les caractéristiques de chaque famille de missions.
- Déterminer la ou les familles de missions les plus accessibles / compatibles pour un cabinet.
- Définir des process de production pour ces missions.
- Mettre en œuvre une démarche adaptée pour marketer et vendre ces missions...

### Critères d'analyse des missions

Pour regrouper les missions par famille, nous avons élaboré une liste de critères qui jouent le rôle de filtres sur les missions et permettent ainsi de qualifier et donc de regrouper les missions de manière objective. Nous avons décomposé cette liste de critères en deux groupes :

- Les critères discriminants, c'est-à-dire les critères qui permettent de distinguer les missions entre elles.
- Les critères incidents, c'est-à-dire accessoires. Il s'agit des critères qui se retrouvent très souvent, mais pas obligatoirement.

Les critères que nous avons identifiés pour qualifier les missions sont les suivants :

- Critères discriminants :
  - Proximité du champ d'intervention traditionnel.
    - La mission relève-t-elle du champ d'intervention traditionnel des experts-comptables (comptabilité, fiscal, social, juridique ou gestion) ou d'un autre domaine ?
  - Profil des intervenants.
    - La mission peut-elle être réalisée par un collaborateur classique ? Un expert-comptable ? Ou nécessite-t-elle de disposer d'un spécialiste ?
  - Obligation légale ou administrative.
    - La mission est-elle destinée à aider le client à remplir une obligation légale ou administrative ?
- Critères incidents :
  - Récurrence.
    - La mission est-elle permanente, récurrente ou exceptionnelle ?
  - Rentabilité.
    - La rentabilité de la mission est-elle, a priori, plutôt faible ? Elevée ?
  - Reproductibilité.
    - La mission est-elle facilement reproductible (modélisable) ou relève-t-elle du sur-mesure ?
  - Contribution des outils informatiques à la création de valeur.
    - Les outils informatiques (logiciels) sont-ils stratégiques pour réaliser cette mission ou juste utiles ?
  - Valeur ajoutée pour le client.
    - Quel est le niveau d'utilité / de création de valeur pour le client ?
  - Retombées post mission.
    - Quelles retombées post mission peut-on espérer de cette mission en termes de développement de futures missions, d'image du cabinet ... ?

A la lumière de ces différents critères, il est possible d'analyser chaque mission.

A titre d'exemples, voici quelques missions courantes que nous avons analysées :

	Calcul du coût de revient	Secrétariat externalisé en temps partagé	Optimisation de la rémunération du dirigeant	Paie	Conseil en stratégie
Proximité du champ d'intervention traditionnel	■■■	■■■	■■■	■■■	■
Profil des intervenants	■	■	■■■	■	■■■
Lien avec obligation légale	■	■	■	■■■	■
Récurrence	■	■■■	■	■■■	■
Rentabilité	■	■	■■	■■	■■■
Reproductibilité	■■■	■■■	■■	■■■	■
Contribution des logiciels	■	■	■■	■■■	■
Valeur ajoutée pour le client	■■	■■	■■■	■	■■■
Retombées post mission	■	■■	■■	■	■■■

Légende : ■ faible ■■ moyen ■■■ élevé

Cet exercice est fondamental car il permet de décortiquer chaque mission afin d'en bien comprendre les contours et le fonctionnement.

Pour avancer dans la démarche de regroupement des missions, nous avons passé une centaine de missions au crible de ces critères. C'est ainsi que nous avons pu identifier une typologie de missions qui aboutit à 4 profils de missions différents, que nous allons maintenant pouvoir analyser en profondeur.

41

## Qualification des missions

### Les différentes catégories de missions

A partir des travaux menés précédemment, nous avons donc identifié 4 catégories de missions présentant les mêmes caractéristiques principales.



	Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Catégorie 4
Proximité du champ d'intervention traditionnel	■■■	■■■	■■■	■
Profil des intervenants	■	■	■■■	■■■
Lien avec obligation légale	■■■	■	■	■
Récurrance	■■■	■■■	■	□
Rentabilité	■	■	■■	■■■
Reproductibilité	■■■	■■■	■■	□
Contribution des logiciels	■■■	■■	■■	□
Valeur ajoutée pour le client	■	■■	■■■	■■■
Retombées post mission	■	■■	■■■	■■■

Légende : ■ faible ■■ moyen ■■■ élevé □ ça dépend

Grâce à la cartographie que nous avons établie, il devient plus facile :

- De comprendre le mode de fonctionnement de chaque catégorie.
- D'identifier les principales difficultés pour développer des missions pour chaque catégorie.
- De modéliser le comportement à adopter face à chaque catégorie.

### Catégorie 1 : les missions de production

Les missions de la catégorie 1 constituent une part écrasante du chiffre d'affaires des cabinets (près de 90%, hors commissariat aux comptes). Ce sont les missions en lien avec une obligation légale ou administrative du client. C'est d'ailleurs le principal critère qui les différencie des autres missions.

Elles englobent les missions de production :

- Comptable (tenue, surveillance, établissement des comptes).
- Fiscale (TVA, liasses fiscales, divers impôts).
- Sociale (paye, déclaration sociale en tous genres).
- Juridique (secrétariat juridique courant).

Ces missions, récurrentes, voire quasi-permanentes, sont réalisées pour l'essentiel par des collaborateurs au profil généraliste. Elles sont souvent facturées au forfait, à l'exception toutefois de la mission paie qui, depuis quelques années, est de plus en plus facturée à la tâche. Banalisées, ces missions apportent peu de valeur ajoutée aux clients qui y voient juste l'externalisation d'une obligation paperassière. L'image dégagée par le cabinet est peu valorisante.

De moins en moins rentables compte tenu de la concurrence et de l'érosion des prix, ces missions requièrent des logiciels assez sophistiqués qui contribuent largement à la réalisation de la mission. Les méthodes de production de ces missions sont très industrialisées. Ces missions seront évidemment fortement impactées par l'arrivée imminente des nouveaux outils de production.

## Catégorie 2 : les missions d'accompagnement

Les missions de la catégorie 2 relèvent de l'accompagnement de proximité. Encore peu développées dans les cabinets, elles ne sont pas liées à une obligation légale ou administrative du client. Elles sont généralement récurrentes et s'inscrivent dans la durée et la régularité.

Ces missions comprennent notamment :

- L'accompagnement de gestion récurrent (suivi de trésorerie, situation intermédiaire...) ou plus ponctuel (calcul des coûts de revient, prévisionnel...).
- L'accompagnement administratif (conciergerie/gestion du courrier, externalisation du secrétariat, facturation pour le compte du client, suivi des encaissements clients, préparation des règlements fournisseurs...)

Ces missions sont principalement assurées par des collaborateurs comptables au profil généraliste. Elles sont souvent facturées au forfait, que la mission soit ponctuelle ou récurrente. Mal cernées et mal identifiées, ces missions sont encore très peu répandues. Pourtant elles apportent aux chefs d'entreprise une valeur ajoutée bien supérieure aux missions de production. En effet, elles ont vocation à le décharger de tâches administratives, à l'aider dans sa prise de décision et dans le pilotage courant de son entreprise. Elles présentent donc une forte « utilité ajoutée ».

Trop souvent négligées, les missions de la catégorie 2 méritent pourtant le plus grand intérêt de la part des experts-comptables. En effet, non seulement elles présentent de fortes synergies avec les missions de production mais elles sont, par ailleurs, les seules missions qui permettent aux cabinets de développer leur chiffre d'affaires en se reposant sur leurs équipes comptables traditionnelles. Les clients de cette catégorie de missions sont par ailleurs les mêmes que pour la mission traditionnelle, plutôt des TPE.

## Catégorie 3 : les missions de conseil

La 3<sup>ème</sup> catégorie de missions concerne les missions de conseil. Ces missions, souvent exceptionnelles, portent sur les disciplines traditionnelles de la profession : comptables, fiscales, sociales, juridiques. Il s'agit de missions à haute valeur ajoutée de conseil proprement dit.

Compte tenu de leur technicité, ces missions sont réalisées pour l'essentiel par un expert-comptable ou par un consultant spécialisé de haut niveau. Ces missions comprennent le conseil et l'optimisation en matière fiscale ou sociale, les montages juridiques et financiers, l'accompagnement à la transmission d'entreprises, la gestion de patrimoine, mais aussi l'externalisation des fonctions comptables financières, la formation dans les champs de discipline habituels...

Dans la mesure où les missions de la catégorie 3 sont réalisées par l'expert-comptable ou quelqu'un de même niveau, elles ne présentent pas un grand potentiel de développement à court terme. En outre, elles exigent un niveau de compétences élevées qui implique souvent une formation complémentaire aux études traditionnelles d'expertise comptable (diplôme d'université, formation continue, Mooc, actualisation régulière des connaissances, participation à des clubs ou groupes de travaux dédiés...).

En outre, ces missions ne permettront pas, à court terme, de compenser la perte probable de chiffre d'affaires sur les missions production, ni d'occuper les collaborateurs désœuvrés par la réduction des interventions humaines dans ces missions.

Souvent facturées au forfait, voire au forfait assorti de success fees<sup>72</sup>, ces missions dégagent généralement une assez belle rentabilité. Ces missions nécessitant souvent l'intervention personnelle d'un professionnel de haut niveau, elles sont peu industrialisables, même si de plus en plus de logiciels permettent d'alléger certains travaux notamment calculatoires.

Ces missions de conseil s'adressent, comme les missions d'accompagnement, au portefeuille des clients traditionnels du cabinet (qui achètent les missions de production), mais pas seulement. En effet, compte tenu de la technicité et donc de la rareté de la mission, elles peuvent intéresser un public plus large. Ces missions peuvent d'ailleurs avoir un impact tout à fait positif sur l'image de l'expert-comptable auprès de clients.

#### Catégorie 4 : les missions « hors-piste »

La 4<sup>ème</sup> et dernière catégorie de missions est totalement marginale pour l'heure dans la profession. Elle concerne des missions de conseil sur mesure, en dehors de la sphère de compétence traditionnelle de l'expert-comptable. Il s'agit de missions de conseil en stratégie, marketing, ressources humaines, informatique, conduite du changement, transition numérique... Le champ des possibles « théoriques » de ces missions est évidemment extrêmement vaste.

Marché de niche par excellence, ces missions nécessitent une implication forte d'un spécialiste de la discipline. Ce dernier peut évidemment être expert-comptable, à la condition qu'il ait complété lourdement ses compétences d'origine. Cela passe, par exemple, par un diplôme d'université dans une spécialisation assez éloignée du métier traditionnel.

Très intuitu personae, ces missions sont peu industrialisables, ce qui réduit de facto leur potentiel de développement. En outre, elles ne constituent pas une alternative pour les collaborateurs généralistes qui vont voir leur activité de production se réduire.

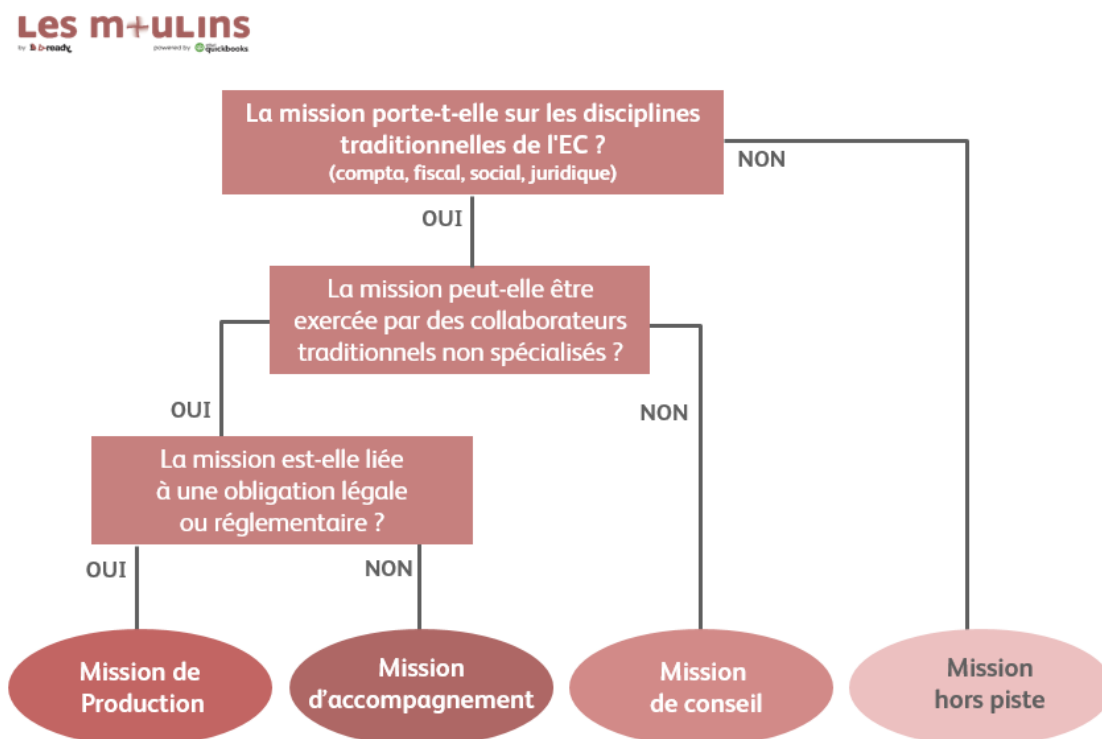
Ces missions qui s'adressent plutôt à des entreprises de taille légèrement supérieures (plutôt plus de 10 salariés), sont facturées plutôt plus chères et dégagent une meilleure rentabilité. Très peu de cabinets, en dehors des grandes structures, proposent ce genre de missions.

#### Synthèse

L'organigramme ci-dessous résume les différentes questions qu'il convient de se poser afin de déterminer à quelle catégorie appartient une mission.

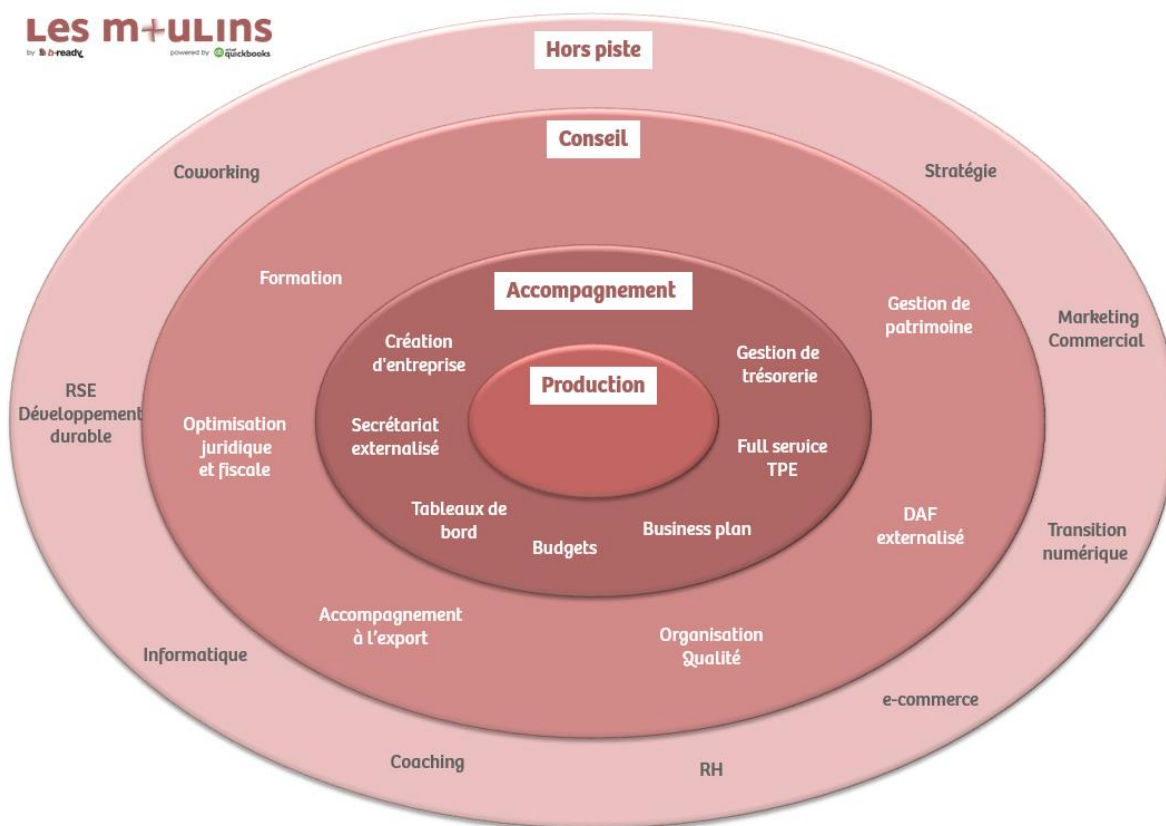
<sup>72</sup> Rappelons que les success fees n'étant pas interdits (sauf pour certaines missions), ils sont donc autorisés !

## Arbre d'analyse des missions



Source : Les Moulins

## Cartographie des missions de la profession comptable



Source : Les Moulins

46

Cette représentation des missions en « cercles » n'est pas de nous et n'est pas nouvelle<sup>73</sup>. Souvent intitulée la « roue des missions » voire, plus récemment, la « roue du full service<sup>74</sup> », elle est souvent utilisée pour présenter le spectre des « missions possibles ».

Cependant, malgré son intérêt, elle présente un biais majeur. En effet, la configuration de cette roue laisse entendre que plus les missions s'éloignent de la production, plus les marchés sont importants. Or, ce n'est pas le cas, comme nous l'avons expliqué dans les chapitres précédents.

Une lecture de la littérature sur la question nous a permis de constater qu'au-delà de la représentation schématique des missions, aucun enseignement n'était tiré de cette roue. Dès lors, à quoi bon classer les missions si elles sont ensuite abordées de la même manière ?

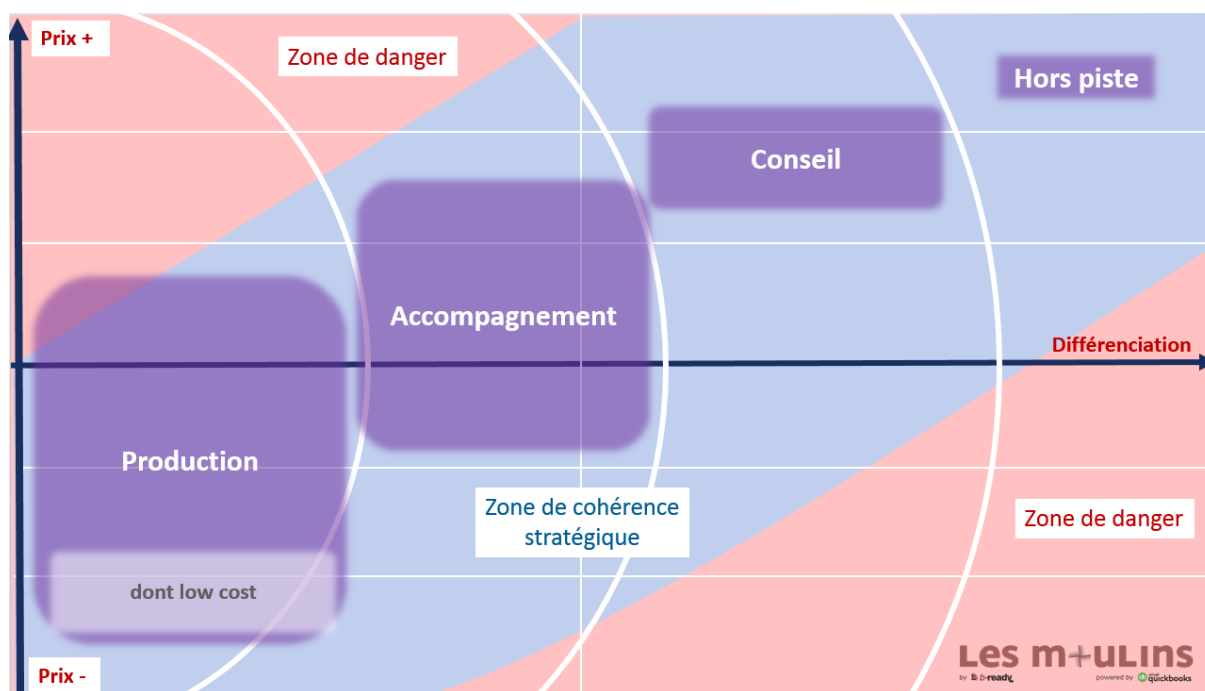
C'est pourquoi, pour représenter schématiquement les différentes missions, nous avons élaboré une nouvelle cartographie ci-dessous qui permet :

- de positionner chaque mission sur le marché, par le biais d'une grille de lecture à deux dimensions : prix / offre.

<sup>73</sup> Nous avons juste adapté le modèle habituel qui ne présente traditionnellement que 3 cercles : les missions « de base », les « missions connexes » et le « conseil élargi ».

<sup>74</sup> Voir notamment, congrès Marseille 2011, atelier full services TPE.

- d'estimer (très grossièrement !) le poids relatif de chaque mission dans le chiffre d'affaires de la profession à l'horizon de quelques années.
- d'identifier une « zone de confort » et une « zone de danger » pour les cabinets en fonction du positionnement des missions proposées et des prix pratiqués.



Source : Les Moulins

### Comment utiliser cette cartographie des missions ?

Jusqu'à présent, nos travaux nous ont permis de cartographier les missions possibles pour les experts-comptables, en allant de la mission la plus traditionnelle (production) jusqu'à la mission la plus éloignée du territoire habituel (hors-piste).

Cette cartographie a été créée pour permettre aux experts-comptables de s'orienter dans la jungle des missions. En effet, rappelons, une fois de plus, que la plus grande difficulté ne consiste pas à identifier des missions possibles, tant elles sont nombreuses, mais à repérer et sélectionner celles qui sont pertinentes eu égard au contexte du cabinet (taille, clientèle, compétences de l'équipe, projet de cabinet, implantation géographique, concurrence...).

Pour compléter le descriptif des missions, nous avons identifié les principaux défis à relever pour développer ces missions. Cette liste ne reprend pas les freins habituels au développement des missions de conseil, qui sont communes à toutes les nouvelles missions, mais se limite aux difficultés propres à chaque catégorie.

### Quelles missions demain ?

© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017





### Principaux défis à relever pour chaque catégorie de missions

Toutes ces analyses des missions de l'expert-comptable ont permis de définir une typologie simple et concrète des missions. Cette typologie doit aider chaque cabinet à se positionner sur ces missions. Quelles catégories de missions lui sont raisonnablement accessibles à court ou moyen terme ? Quels défis relever pour y arriver ? Autant de questions auxquels les experts-comptables peuvent désormais répondre sur la base de cette grille de lecture.

Après cette approche globale du marché, nous allons maintenant nous rapprocher du terrain et rappeler quelques fondamentaux de ces nouvelles missions.

Après cette approche globale du marché, nous allons maintenant nous rapprocher du terrain et rappeler quelques fondamentaux de ces nouvelles missions.

	Production	Accompagnement	Conseil	Hors-piste
RH	Anticiper la baisse d'activité	Diversifier les profils des collaborateurs Accompagner les collaborateurs dans leur évolution	Libérer du temps à l'expert-comptable	Trouver les intervenants compétents
Marketing		Définir et packager une offre	Définir et packager une offre	Définir et packager une offre
Production	Réduire les temps de production Revoir les process	Modéliser les missions	Modéliser les missions	Modéliser les missions
Image cabinet		Faire évoluer l'image du cabinet auprès des clients	Acquérir de la légitimité sur ces missions	Acquérir de la légitimité sur ces missions
Commercial		Proposer ces missions en priorité aux clients de production	Trouver des clients	Trouver des clients
Modèle économique	Chiffre d'affaires et rentabilité en baisse	Extraire ces missions du « forfait global tout compris »	Trouver le bon prix Sortir de la facturation à l'heure	Développer suffisamment les missions pour occuper les intervenants dédiés

### **Quelques fondamentaux sur les nouvelles missions**

Les fondamentaux qui suivent apparaîtront probablement, à certains lecteurs, comme des évidences voire des banalités. Toutefois, la novicité de la plupart des experts-comptables en matière de conseil nous a incitée à rappeler ces quelques règles pas toujours bien intégrées.

### **Ne pas confondre la mission et le livrable**

La première règle fondamentale de l'activité de conseil, c'est qu'il ne faut pas confondre la mission et le livrable (le support). Habitué aux missions traditionnelles de production, les experts-comptables ont, pour la très grande majorité d'entre eux, tendance à confondre les deux.

- Dans une mission de production, la mission consiste à produire un document souvent imposé par un texte légal : comptes annuels, bulletins de paie, déclarations fiscales ou sociales... Ces documents n'intéressent pas du tout le dirigeant qui confie cette tâche à son expert-comptable pour s'acquitter de son obligation à l'égard de l'administration. Bien sûr, le client attend toujours implicitement un conseil de la part de son expert-comptable qui produit ces documents<sup>75</sup>. Ce conseil prodigué par l'expert-comptable est d'ailleurs très souvent offert, c'est-à-dire, pour être clair qu'il est gratuit. Concrètement, dans une mission de production, l'objectif de la mission est de livrer le support au client et la seule valeur ajoutée réelle (le conseil de l'expert-comptable) est offert !
- Contrairement à une mission de production, dans une mission de conseil, le client n'est pas obligé de faire appel à un expert-comptable. C'est le « petit » détail qui change tout. Le dirigeant sollicite son expert-comptable de manière volontaire pour qu'il lui apporte ses conseils et qu'il l'aide à prendre des décisions. Dès lors, le livrable qui était le cœur de la mission de production, n'est plus qu'un support dans une mission d'accompagnement ou de conseil. La véritable valeur ajoutée de la mission de conseil réside dans l'exploitation de ce support à des fins de prise de décision. Autrement dit, c'est le décryptage, la pédagogie, la confrontation, avec le consultant qui constitue la véritable valeur ajoutée.

Ce constat n'est pas nouveau et pas propre au métier du conseil. Connue sous l'expression de « job te be done », cette théorie consiste à considérer que la valeur recherchée par le client réside plus dans le service que rend un objet que dans l'objet lui-même.

- Dans les années 1960, Theodore Levitt, un professeur de marketing de la Harvard Business School, remarquait déjà que « les gens n'ont pas besoin de perceuses. Ils ont besoin de trous dans leurs murs »<sup>76</sup>.
- En transposant cette remarque pleine de bon sens à notre profession, on peut aisément comprendre que si le client veut être accompagné dans sa prise de décision, il est inutile de lui livrer des tableaux de chiffres.

Nous reviendrons plus encore sur cet exemple dans un prochain chapitre consacré aux (fameux) tableaux de bord, qui font couler tant d'encre depuis de nombreuses années.

### **L'outil ne fait pas la mission**

Comme nous venons de le voir, les experts-comptables ont des habitudes fortement ancrées issues de leur pratique des missions de production. Un des autres travers issus de cette activité historique concerne la place de l'outil dans la mission. Ce danger est d'ailleurs intimement lié à la règle fondamentale rappelée ci-dessus.

<sup>75</sup> Le code de déontologie (article 155) de la profession fait même obligation aux experts-comptables d'alerter leurs clients dans certaines situations.

<sup>76</sup> Exemple cité par Jérôme Barthélemy, Professeur à l'ESSEC - [www.youtube.com/watch?v=2Yv67tZP1j8](http://www.youtube.com/watch?v=2Yv67tZP1j8)



- On comprend bien que, pour les missions de production, l'outil est absolument essentiel. La mission de production étant par nature industrielle, plus l'outil est performant, plus le cabinet l'est également.
- A l'inverse, dans les missions de conseil, plus on s'éloigne de la production, moins l'outil informatique est stratégique. En effet, quoi que les éditeurs informatiques nous en disent, le cœur d'une mission de conseil n'est pas le support, mais bien l'apport personnel du consultant (au sens générique). Les logiciels permettent surtout de préparer les supports et d'alléger certains travaux notamment calculatoires.

Or, de nombreux experts-comptables qui ont l'ambition de développer les nouvelles missions au sein de leur cabinet n'hésitent pas à acheter des logiciels avant même d'avoir défini une offre, modélisé leurs process de production, identifié des clients potentiels. C'est une erreur ! Ce n'est pas le logiciel qui doit formater la mission, mais bien la mission envisagée qui doit aboutir à un cahier des charges des besoins logiciels. Le logiciel doit garder sa place, c'est-à-dire une aide à la production des missions, une fois que celles-ci sont clairement définies. Un logiciel est un outil ; il doit être au service d'une stratégie (pas l'inverse).

### **L'automatisation va augmenter le niveau des prestations**

Ce n'est plus un secret pour personne, l'automatisation va impacter lourdement les métiers faiblement qualifiés et répétitifs. La profession comptable ne fait pas exception<sup>77</sup>. Dès lors, ainsi que nous l'avons déjà indiqué, les missions de production seront de plus en plus réalisées par des logiciels. Cette évolution aura un triple impact sur les cabinets :

- Accentuation de la banalisation des missions de production.
- Baisse du chiffre d'affaires sur ces missions.
- Baisse des besoins en personnels pour assurer ces missions.

Au-delà de ces conséquences immédiates, de nombreuses études démontrent que l'automatisation a pour conséquence d'augmenter le niveau de gamme des prestations proposées par une entreprise.

- En effet, dans la mesure où l'entreprise produit ses prestations historiques par le biais de logiciels, elle cherche à développer de nouveaux services, à plus forte valeur ajoutée, pour fidéliser les clients et maintenir le chiffre d'affaires.
- La profession sera impactée dans les mêmes conditions. Nous allons donc assister à une montée en gamme des missions. Autrement dit, la perte de chiffre d'affaires sur la mission production devra conduire à une augmentation significative du chiffre d'affaires sur les missions d'accompagnement, de conseil, voire de hors-piste.

### **Plus de valeur ajoutée**

#### **Petit retour sur la valeur**

Mais au fait, qu'est-ce que cette fameuse « valeur », pour un client ?

---

<sup>77</sup> Voir à ce propos le chapitre « L'inéluctable évolution » de cette étude.

Pour résumer, la valeur, c'est ce que le client est prêt à payer, ce qu'il achète véritablement. Tout le reste n'est que littérature. Autrement dit, les experts-comptables vont devoir écouter leurs clients s'ils veulent leur proposer de nouvelles prestations susceptibles de les intéresser.

Or, tous les chefs d'entreprise n'ont naturellement pas les mêmes besoins (ils ne placent donc pas la valeur tous au même endroit). Par ailleurs, ces besoins évoluent dans le temps. En d'autres termes, non seulement les experts-comptables vont devoir interroger tous leurs clients pour décrypter les demandes spécifiques de chacun, mais ils vont également devoir le faire régulièrement ! On s'éloigne manifestement de la situation actuelle...

Profitons-en pour rappeler quelques fondamentaux en matière de relation client et de détection des besoins :

- L'expert-comptable ne sait pas mieux que le client ce qui est bon pour lui.
- Les besoins des clients ne se présument pas.
- Les clients moyens n'existent pas.

### Le lien entre les outils informatiques et la valeur ajoutée de l'expert-comptable

L'informatisation croissante de la production dans les cabinets (que ce soit en matière d'expertise comptable ou de paie) a eu un impact majeur sur la valeur ajoutée de l'expert-comptable :

- Autrefois, avec des logiciels de production basiques (voire à la main pour les plus anciens), l'expert-comptable déchargeait ses clients de la corvée de la comptabilité ou de la paie<sup>78</sup>. Les clients acceptaient de payer le prix pour acheter une certaine sérénité vis-à-vis des tiers intéressés : l'État et les salariés. Les experts-comptables créaient l'essentiel de la valeur et, corrélativement, captaient l'essentiel, voire l'intégralité, de la marge.
- Aujourd'hui, avec des logiciels de production plus sophistiqués, une machine prend en charge une bonne part de la corvée. Dans ces conditions, le client, qui s'en aperçoit naturellement, n'accepte plus de payer aussi cher qu'auparavant. Le logiciel crée une partie de la valeur et, logiquement, capte une partie de la marge, ce qui explique notamment la baisse de rentabilité des dossiers des cabinets<sup>79</sup>.
- Demain, avec les logiciels de 4<sup>ème</sup> génération, la machine prendra en charge la quasi-totalité de la corvée et, en pratique, la phagocyttera. Sans grande surprise, le client refusera alors de payer, sauf symboliquement, une prestation réalisée par une machine. Cette dernière supprimera donc la corvée et donc, par ricochet, la valeur, le chiffre d'affaires et la marge liés<sup>80</sup>.
- En effet, si la mission consiste à alléger une corvée, quand la corvée disparaît, la mission disparaît. D'où la nécessité pour les experts-comptables de trouver de nouvelles sources de marges. Comme nous le signalions au début de cette étude, il va devenir urgent pour la profession de recréer de la valeur ajoutée.

<sup>78</sup> Car, oui, pour les chefs d'entreprise, il s'agit bien de corvées.

<sup>79</sup> La baisse de la rentabilité n'est pas due à ce seul phénomène. En effet, une bonne partie des gains de productivité ont été redistribués aux clients ce qui réduit le chiffre d'affaires et la marge.

<sup>80</sup> Autrement dit, les acteurs du numérique sont des aspirateurs à marge. Ils observent la chaîne de valeur, ils regardent où sont les marges et ils se mettent à l'endroit où il y a la marge. Et ils aspirent la marge !

### Quelle valeur ajoutée demain pour l'expert-comptable ?

La perte de valeur ajoutée de l'expert-comptable, liée à l'utilisation massive des nouvelles technologies, va donc obliger la profession à repenser son utilité pour le client et, par ricochet, son métier.

- L'expert-comptable de demain ne sera plus un producteur de données (cette tâche sera réalisée par une machine), mais un exploiteur de données. Son rôle sera de les interpréter et de les transformer en outils de d'aide à la décision pour les chefs d'entreprise.
- Autrement dit, l'expert-comptable de demain (et ses collaborateurs) ne devra plus être tourné vers la comptabilité, mais bel et bien vers l'entreprise et l'entrepreneur. Sa source principale de missions ne sera plus la réglementation, mais le chef d'entreprise.
- Ce virage a naturellement un impact lourd sur l'offre des cabinets et sur leur stratégie. On passe en effet d'un système dans lequel les cabinets avaient une offre standard qu'il proposait à leurs clients (généralement à tous leurs clients sans distinction) à un modèle dans lequel ils devront écouter (vraiment) les besoins de tous leurs clients afin de construire une offre personnalisée pour chacun d'entre eux ou presque.

### Le développement du conseil implique de repenser nos missions de production

Ainsi que nous l'avons dit à plusieurs reprises dans cette étude, les experts-comptables ont réalisé des gains de productivité exceptionnels sur les 15 dernières années<sup>81</sup>. Qu'ont-ils fait de ces gains de productivité ?

- En pratique, ils les ont essentiellement redistribués à leurs clients, aux éditeurs et sous la forme de charges externes<sup>82</sup>.
- L'autre grand bénéficiaire de ces gains de productivité liés à l'utilisation de logiciels toujours plus performants, c'est... la surqualité sur les dossiers !
  - En effet, force est de constater que les gains de productivité conservés en interne ont été pour beaucoup réinvestis dans du travail inutile, des travaux très bien faits (et même mieux faits) par la machine que par le collaborateur.
  - A titre d'exemple, continuer, en 2017, à faire une feuille de travail pour expliquer que, par un hasard que personne ne s'explique, le montant du capital social à l'ouverture est identique au montant du capital à la clôture, sans qu'une modification sur le capital soit intervenue au cours de l'exercice, c'est d'une utilité à démontrer.
  - Cette surqualité et ces surcontrôles ont cannibalisé une bonne partie de la productivité. Les experts-comptables n'ont pas tous pris la mesure des enjeux liés aux process de production et les ont négligés pour se rassurer.

Confrontés à un tsunami de gains de productivité imminent, comment les cabinets vont-ils réagir cette fois ?

<sup>81</sup> Et probablement bien avant d'ailleurs, mais nous n'avons pas d'études sur le sujet.

<sup>82</sup> Voir notamment sur ce point l'étude « Eco-Graphie de la profession comptable 2017 », b-ready.

- Il ne faudrait surtout pas que, face aux nouveaux gains attendus prochainement, les cabinets réinvestissent le temps gagné de nouveau dans du travail inutile non créateur de valeur pour leurs clients.
- C'est pourquoi, il est absolument impératif d'accompagner l'arrivée de ces nouveaux logiciels et de repenser les processus de production pour ne pas commettre la même erreur que celle qui a été commise sur les 20 dernières années.

Le délicat exercice auquel sont confrontés les experts-comptables consiste donc à alléger les temps sur le métier traditionnel et à investir simultanément le temps gagné dans le développement de nouvelles missions à plus forte valeur ajoutée. C'est la condition sine qua non du maintien de l'équilibre économique du cabinet. Toute dérive qui consisterait à surcontrôler le travail de la machine<sup>83</sup> serait tout simplement une hypothèque sur l'avenir du cabinet.

Les cabinets ont la chance et le temps (même s'il en reste de moins en moins) de s'adapter en bénéficiant de la manne liée à leurs missions historiques qui, certes, va se réduire à peau de chagrin dans les prochaines années, mais qui continue encore malgré tout à financer le cabinet à l'heure actuelle. Il est absolument fondamental de profiter de cette période de transition pour adapter le cabinet en repensant les process historiques. C'est la seule issue favorable pour développer peu à peu de nouvelles sources de revenus jusqu'au moment où ces revenus deviendront la ressource principale du cabinet.

## Gros plan sur deux missions emblématiques

Pour aider les experts-comptables à développer de nouvelles missions, outre les discours incantatoires et les interminables listes de missions possibles, la profession brandit très régulièrement deux vieux serpents de mer en matière de conseil dont le succès est quasi garanti : le tableau de bord et la gestion de patrimoine. Oui mais voilà, l'enfer est pavé de bonnes intentions, dit-on. A raison, en l'espèce.

Revenons sur ces deux missions très médiatisées afin de bien comprendre pourquoi elles n'auront jamais le succès attendu.

### Le tableau de bord : la mission qui ne marchera jamais

S'il est un mythe dans la profession, c'est bien celui du tableau de bord.

- Depuis quelques années, nous avons tous lu des chiffres éloquentes sur les tableaux de bord dans les PME TPE. L'analyse est globalement la suivante : les PME sont majoritairement demandeuses de tableaux de bord alors que les experts-comptables en proposent à moins de 10 % de leurs clients. Une lecture rapide de ces chiffres pourrait laisser croire que le tableau de bord est le futur eldorado pour les experts-comptables. Les experts-comptables n'ont qu'à se baisser pour ramasser les lettres de mission.
- D'ailleurs, il n'est pas un congrès ou une revue professionnelle qui ne vante les mérites du tableau de bord en expliquant en long en large et en travers comment le construire (ce qui n'est évidemment pas le problème). Cette évidence est d'ailleurs très largement entretenue par les éditeurs informatiques.

<sup>83</sup> Au-delà, bien entendu, des tests de bon fonctionnement du logiciel lors de son installation.



Cependant, si on prend un peu de temps pour analyser la mission « tableau de bord », on se rend très vite compte que cette mission est une imposture et qu'elle ne marchera jamais en dehors de quelques cas isolés. Pour quelle raison ?

- Comme nous l'avons indiqué dans un chapitre précédent, le tableau de bord n'est pas une mission mais un support. Or le client n'a pas envie d'acheter un « document », mais un accompagnement, un service.
- Prenons quelques exemples de la vie quotidienne pour bien comprendre la différence. Quand on va au restaurant, c'est pour être accueilli et conseillé, pour choisir et déguster des plats préparés par un professionnel. On comprend bien la différence avec le fait d'aller faire ses courses et cuisiner le tout à la maison. Quand on va au restaurant, c'est pour acheter un service, pas pour se débrouiller tout seul.
- De même, quand on va chez le garagiste, ce n'est pas pour qu'il nous confie des outils afin que l'on répare nous-même notre voiture.

Pour finir de nous en convaincre, reprenons une anecdote authentique bien connue, à propos de Christian Dior<sup>84</sup>.

- Une cliente élégante, pressée et préoccupée entre dans la boutique de Christian Dior, sur la très chic 5<sup>ème</sup> avenue à New York : elle doit aller à une réception le soir même et n'a pas de chapeau, ce qui est tout bonnement inconcevable à cette époque. Elle en essaie plusieurs, mais aucun ne lui va...
- Par chance, Christian Dior est justement en visite dans sa boutique new-yorkaise. Il s'avance, prend un ruban de tissu et quelques épingles et installe en un tournemain sur ses cheveux une coiffure ravissante. La cliente est enthousiasmée.
- Elle remercie chaleureusement le Maître et lui demande combien elle lui doit. Christian Dior lui annonce prix très élevé. La cliente est surprise et lui fait remarquer que c'est tout de même très cher pour un ruban et quelques épingles.
- « Qu'à cela ne tienne » répond Christian Dior. Il enlève les épingles et le ruban, range le tout dans un carton et le tend la dame : « Voici Madame, je vous l'offre ».

Dans cet exemple, on comprend aisément la différence de valeur entre les quelques accessoires et la coiffure finale. Quand Christian Dior réalise cette coiffure, il ne vend pas le ruban et les quelques épingles, il vend son talent, sa créativité et ses dizaines d'années d'expérience. Ce sont toutes ces qualités qui intéressent la cliente et justifient le prix de la prestation.

Pour le chef d'entreprise, c'est pareil. Le tableau de bord est à sa prise de décision ce qu'un meuble Ikea est au meuble monté, tout au plus la matière première assortie d'un kit de montage. Or ce n'est pas ce qu'il attend. Toute la valeur qu'il attend de cette mission, c'est l'intervention d'un professionnel pour l'aider, l'accompagner, le conseiller.

Paradoxalement, alors qu'il n'est pas prêt à payer un tableau de bord pour quelques dizaines d'euros, le client est prêt à payer bien plus pour un accompagnement. C'est d'ailleurs ce qu'ont compris les dirigeants de Rivalis<sup>85</sup>. Cette société propose un accompagnement de gestion personnalisé aux dirigeants de TPE comprenant au moins un rendez-vous mensuel avec un conseiller.

Le tableau de bord n'est rien d'autre qu'un support, certes un très bon support pour une mission récurrente d'accompagnement, mais un support quand même. Le tableau de bord est le point de

<sup>84</sup> Anecdote rapportée notamment par Michel VOLLE, sur son site internet : [www.volle.com/opinion/conseil.htm](http://www.volle.com/opinion/conseil.htm)

<sup>85</sup> [www.rivalis.fr](http://www.rivalis.fr)



départ d'une mission d'accompagnement. C'est un outil de communication entre l'expert-comptable et son client. Ce n'est pas produit fini, en tant que tel.

Pour reprendre l'expression rappelée précédemment, en matière de conseil, on doit être dans une approche « Job to be done » et non dans une approche « Do it yourself » !

### La gestion de patrimoine : le miroir aux alouettes des non spécialistes

La seconde mission emblématique présentée comme la panacée pour la profession est la gestion de patrimoine. Depuis quelques années, cette mission fait l'objet d'un réel engouement alors qu'il faut bien le reconnaître, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Ce qui est, en fait, tout à fait logique. Explications.

- Contrairement au tableau de bord, la gestion de patrimoine est une vraie belle mission. Elle fait partie des missions de la catégorie 3, c'est-à-dire les missions de conseil à haute valeur ajoutée. De ce point de vue, cette mission a toute sa légitimité dans notre profession.
- Cependant, la gestion de patrimoine est une discipline d'une très grande technicité, de très haut niveau. Au carrefour de nombreuses compétences très diverses (droit civil, droit fiscal des entreprises et des particuliers, droit social, mais aussi financement...), s'il est un domaine où le terme de spécialiste se justifie pleinement, c'est bien celui-là.
- La gestion de patrimoine est une discipline chirurgicale fondée sur de nombreuses règles qui évoluent sans cesse, nécessitant une véritable expertise tant les enjeux et les risques sont élevés. Or, on imagine mal un chirurgien opérer 3 ou 4 fois dans l'année, après seulement quelques journées de formation. C'est bien là le problème de la gestion de patrimoine en tant que mission pour la profession « tout entière ».
- Concrètement, cette mission est réservée à une poignée de professionnels de haut niveau (certainement moins de 5% de la population totale des experts-comptables). Faute de compétences et de formation complémentaire lourde, les experts-comptables ne peuvent et ne doivent pas proposer cette mission, pour ne pas jouer les apprentis sorciers.
- L'investissement nécessaire, c'est-à-dire la barrière à l'entrée de cette mission est donc très lourd. Les instances et syndicats ne s'y sont d'ailleurs pas trompés. Ils proposent tous des cycles de formation longs sur ce sujet pour les confrères intéressés.
- Dès lors, si cette mission est totalement légitime, elle s'adresse en réalité à une infime partie des cabinets et ne saurait, en aucun cas, résoudre le problème de la baisse d'activité endémique des collaborateurs généralistes dans les prochaines années.

C'est certainement une lapalissade pour beaucoup, mais, au-delà de la mise en œuvre et de la commercialisation, les missions qui marcheront sont celles qui :

- Répondront à un réel besoin des clients et qu'ils seront prêts à payer.
- Répondront à une compétence des cabinets.

C'est pourquoi les deux dernières parties de cette étude sont respectivement consacrées aux clients, d'une part, et à la mise en œuvre de la démarche au sein des cabinets, d'autre part.

## Qu'en pensent les clients & les professionnels ?

On l'aura compris, le développement de nouvelles missions nécessite une réelle volonté et un réel investissement de la part des experts-comptables.

- Mais les cabinets ne seront jamais en mesure de trouver « leurs bonnes missions<sup>86</sup> » s'ils n'écoutent pas attentivement leurs clients. Les seules questions qui valent sont en effet :
  - Que veulent mes clients ?
  - Pour quels types de missions sont-ils prêts à payer ?
- Autrement dit, le client doit être au cœur de la nouvelle offre des cabinets et donc de leur démarche de choix des missions de demain.

En effet, lorsqu'on les interroge, les clients des cabinets expriment des besoins.

- Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de présenter les résultats de deux enquêtes sur les attentes des clients : une étude officielle de l'Observatoire de la profession comptable et une étude exclusive réalisée par Companeo au pour le compte des Moulins.
- Ces études sont riches d'enseignements et permettent de se faire une bonne idée de ce qu'attendent les clients. Mais elles ne sauraient en aucun cas remplacer une écoute approfondie de ses clients par chaque cabinet.

## L'étude de l'Observatoire de la profession comptable auprès des chefs d'entreprise

Qu'attendent mes clients ? Que demande le marché ? Qu'attend l'environnement de notre profession ? Autant de questions auxquelles nous nous devons d'apporter une réponse, afin de pouvoir appréhender de manière concrète l'élargissement du panel d'interventions des experts-comptables.

Dans un environnement qui change rapidement, les attentes des clients se modifient sans cesse et de nouveaux besoins apparaissent régulièrement. Dans le même temps, les rapports entre les « nouveaux » chefs d'entreprises et leurs prestataires évoluent.

### Evolution des missions traditionnelles

La prestation comptable, fiscale et sociale reste naturellement le cœur de métier des professionnels du chiffre. Cependant, on observe une évolution des attentes des clients sur ces prestations traditionnelles. Un phénomène qui est très certainement amené à se poursuivre au cours des prochaines années.

<sup>86</sup> En effet, la plus grande difficulté n'est pas de trouver des idées, mais de choisir les idées les plus pertinentes.

### Internationalisation croissante de la tenue de comptabilité

Les évolutions technologiques permettent aujourd'hui aux entreprises de gérer seules une partie des travaux, ce qui a pour conséquence une internationalisation croissante de la tenue de comptabilité.

- Ainsi, la part des entreprises et associations qui réclament une mission très large en matière de comptabilité ne cesse de se réduire (de 53% en 2010 à 47% en 2016 pour les entreprises, de 53% à 31% pour les associations).
- A l'inverse, un nombre croissant d'entreprises et d'associations sollicitent leur cabinet pour une mission de tenue partielle, voire uniquement d'établissement des comptes.

### Augmentation des besoins de prestations complémentaires dans le domaine de la paie et du social

La complexification du cadre réglementaire conduit de plus en plus d'entreprises et d'associations à demander des prestations complémentaires à leur cabinet dans le domaine de la paie et du social.

- Parmi les principales missions complémentaires fournies par les cabinets, citons notamment : l'établissement des déclarations sociales, dans plus de 85 % des entreprises interrogées ; des conseils en matière de droit social (64 %) et des prestations liées à la gestion des ressources humaines, pour plus des deux tiers des entreprises interrogées (déclarations préalables à l'embauche ; attestations maladie ; rédaction des contrats de travail...).
- Ainsi, les missions « traditionnelles » ont évolué. Parallèlement, de nouveaux besoins liés ont émergés.

### D'autres besoins clairement identifiés

Face à un environnement toujours plus complexe, les besoins des entreprises et associations évoluent et on observe une attente particulièrement prononcée pour des prestations de conseil et d'accompagnement, d'aide au pilotage et au développement. Ainsi, lorsque l'on interroge les entreprises et associations clientes sur leurs attentes vis-à-vis des experts comptables, elles expriment clairement leur besoin<sup>87</sup> :

- L'assistance et la recherche d'informations juridiques, fiscales et sociales, sollicitées par des 78 % des entreprises clientes et 60% des associations clientes, constitue l'attente principale vis-à-vis des experts-comptables.
- La deuxième prestation la plus attendue par les chefs d'entreprise concerne les outils d'aide à la gestion (tableaux de bord, calcul des coûts de revient...), sollicitée par près des deux tiers des clients ;
- Parmi les autres prestations attendues par les clients des cabinets d'expertise comptable, citons notamment :
  - Des missions relativement proches du cœur de métier des experts-comptables : conseil en gestion de patrimoine (près de 48% des entreprises clientes et 32% des associations clientes), gestion de trésorerie, recouvrement de créances clients et négociation de crédit (environ 40% des entreprises et associations clientes), aide à la facturation (28 % des entreprises et 31% des associations) ;

<sup>87</sup> Notons que ces attentes sont sensiblement les mêmes chez les entreprises et associations non-clientes.

- Des missions nouvellement accessibles à la profession et/ou des missions plus éloignées du cœur de métier des professionnels du chiffre : conseil en informatique (31 % des entreprises et 15% des associations), conseil à l'export (16 % des entreprises et 8% des associations), domiciliation (22 % des entreprises et 9% des associations) et, pour certaines entreprises, la négociation avec les fournisseurs ou encore du conseil en matière de marketing et de communication.
- Ainsi, les prestations attendues de la profession révèlent un potentiel de missions intéressant. Elles révèlent également, de la part des clients des experts comptables, une certaine méconnaissance de l'offre de ces derniers. Les clients souhaiteraient trouver des prestations chez leur experts-comptables alors que ce dernier les propose souvent déjà.

### ***Une relation client adaptée aux « nouveaux » chefs d'entreprise***

Les entreprises, comme les associations, sont très fidèles à leur cabinet : plus de 4 associations sur 10 et près des deux tiers des entreprises interrogées dans le cadre de cette enquête sont ainsi depuis plus de 10 ans chez le même expert-comptable et elles sont moins de 20 % à ne travailler avec leur cabinet que depuis moins de 4 ans.

- Si ces chiffres sont rassurants, ils ne doivent pas conduire la profession à « se reposer sur ses lauriers » ou, pire encore, à considérer que cette fidélité est acquise à jamais. En effet, les « nouveaux » chefs d'entreprise ne sont pas les mêmes que ceux d'hier et ils adoptent des comportements différents :
- Mieux informés, plus volatils, plus consuméristes, ils ont par ailleurs grandi dans le monde du low-cost et des nouvelles technologies : autrement dit, les experts-comptables doivent rester vigilants, car il y a fort à parier que la pratique de la mise en concurrence des cabinets va se développer au cours des années à venir.
- Leurs critères de choix de leur cabinet ont par ailleurs également évolué depuis quelques années :
  - La « réactivité » tend à remplacer « la proximité géographique » : pour les « nouveaux » chefs d'entreprise, la proximité n'est en effet plus forcément synonyme de rencontre physique et nombre d'entre eux préfèrent en effet des contacts réguliers par mail, par SMS ou par visio-conférence.
  - Le relationnel (10 % des entreprises en 2016, contre 8 % deux ans plus tôt) et la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise (25 % en 2014 contre 20 % en 2012) revêtent quant à eux une importance croissante.

### **L'enquête des Moulins auprès des chefs d'entreprise**

Le développement des nouvelles technologies a pour conséquence une véritable mutation de l'environnement des experts-comptables.

- L'automatisation de certaines activités de saisie, de tenue et de révision va en effet supprimer une part significative du chiffre d'affaires de la profession à court-moyen terme.
- Ainsi, face à cette perte de rentabilité des missions traditionnelles, les experts-comptables vont devoir développer les missions de demain. Or, pas de développement de missions sans ... clients !

Les clients sont-ils satisfaits de leur expert-comptable ? Quelles sont leurs attentes ? Quels sont les axes d'amélioration des experts-comptables ? Quels sont les nouveaux besoins ? Autant de questions auxquelles Les Moulins ont souhaité apporter quelques éléments de réponses (même si, encore une fois, rien ne saurait remplacer l'écoute de ses propres clients).

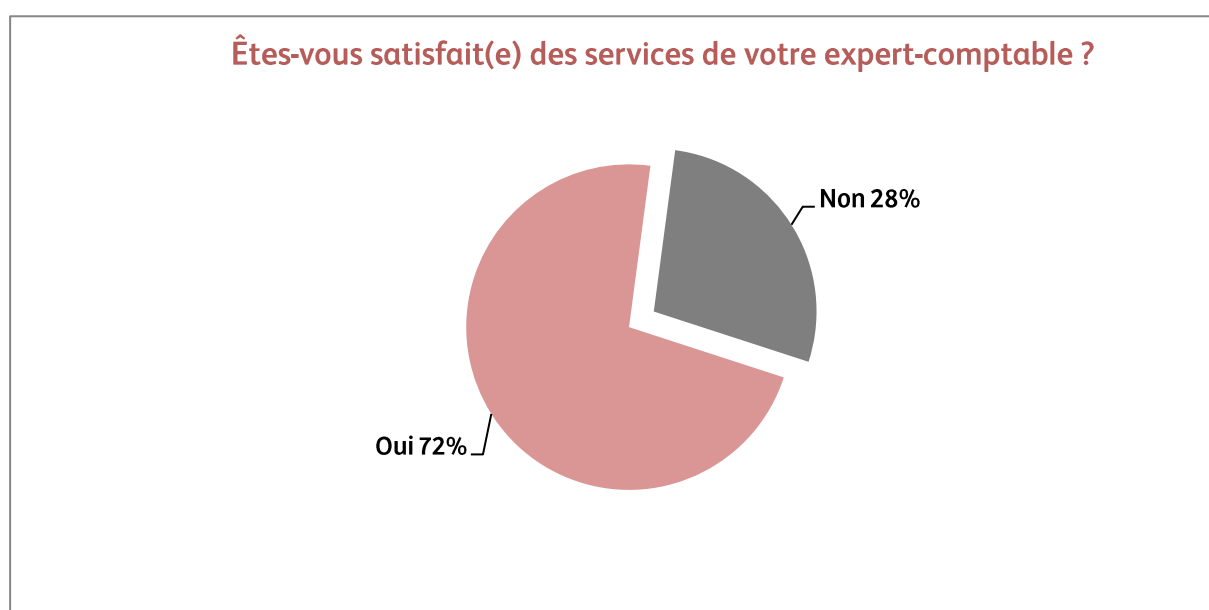
- Pour ce faire, grâce à notre partenaire Companeo<sup>88</sup>, nous avons organisé une enquête auprès de cadres et de chefs d'entreprise. Cette enquête, non scientifique<sup>89</sup>, réalisée auprès de 241 personnes nous a permis de rassembler une matière très riche, dont nous présentons ici quelques extraits.
- Nous remercions vivement Companeo, sans qui cette enquête n'aurait pas pu voir le jour, ainsi que chacune des personnes ayant accepté de répondre aux questions.

## Les entreprises et leur expert-comptable

### Le recours à un expert-comptable

A la question : avez-vous recours à un expert-comptable, 94% des répondants à notre enquête ont répondu positivement<sup>90</sup>.

### La satisfaction des entreprises vis-à-vis des prestations de leur expert-comptable



Source : les Moulins, via Companeo

<sup>88</sup> [www.companeo.fr](http://www.companeo.fr)

<sup>89</sup> 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).

<sup>90</sup> Toutes les questions suivantes n'ont été posées qu'aux répondants ayant déclaré avoir recours aux services d'un expert-comptable, soit 226 personnes.



Près des trois quarts des répondants interrogés dans le cadre de notre enquête se sont déclarés satisfaits des services de leur expert-comptable.

### Les reproches des entreprises à l'encontre de leur expert-comptable

En dépit de ce taux de satisfaction élevé, 42% des répondants déclarent avoir des reproches à faire à leur expert-comptable. Parmi les principales sources de « mécontentement » évoquées, citons notamment :

- L'absence ou la mauvaise qualité des conseils (37% des réponses), comme l'illustrent les quelques citations ci-dessous<sup>91</sup> :

Manque d'accompagnement et de conseil en gestion.

Travaille trop a posteriori.

Suivent trop les incitations fiscales, ne sont pas anticipateurs.

Mauvaise connaissance du travail des entreprises, pas d'anticipation ni calcul des charges prévisionnelles, pas ou peu d'explications.

Donne des conseils non-avisés (erreurs préjudiciables).

- Un rapport qualité / prix non satisfaisant (28% des réponses). Notons que la plupart des répondants qui ont justifié leur réponse ne jugent pas le prix trop élevé dans l'absolu, mais par rapport à la nature de la prestation rendue.

Prix trop élevé par rapport à la prestation.

Trop cher, pas de service en plus ni de conseils en gestion.

- Manque de disponibilité et d'explications (24% des réponses). Nombre de répondants mettent notamment en avant le fait que leur expert-comptable ne « parle pas leur langage ».

Pas assez disponible pour des explications.

Fait des réponses de techniciens à mes questions.

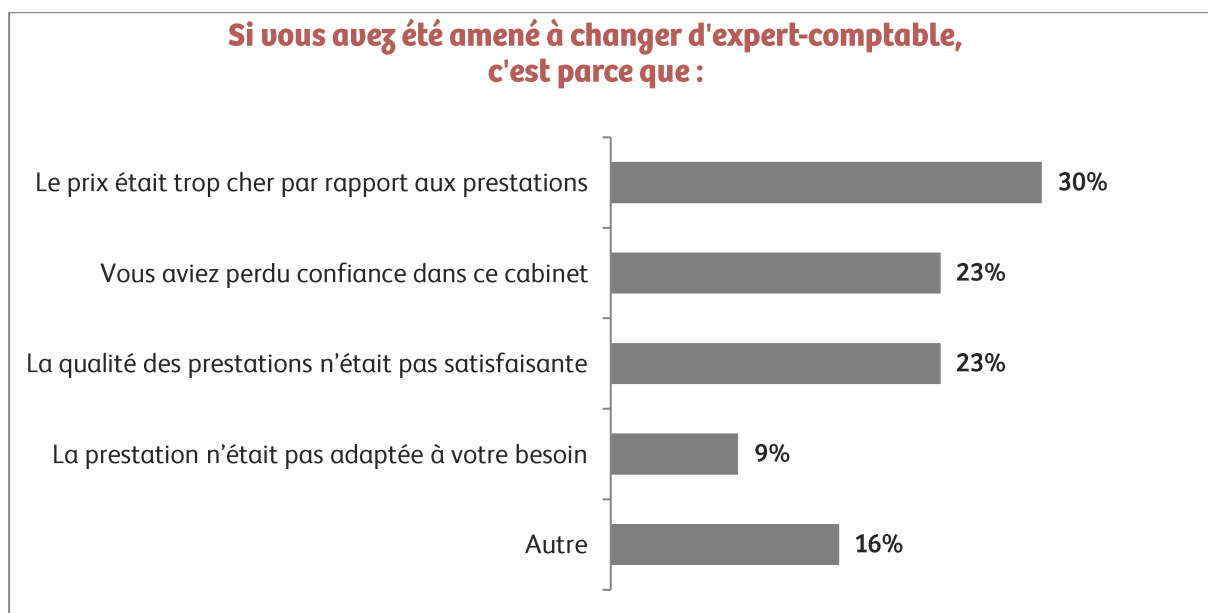
Réponse à certaines questions pas assez explicites.

Pas de proactivité, peu de conseils. Essentiellement des réponses à mes questions, à mes demandes.

### Pourquoi les clients quittent-ils leur expert-comptable ?

<sup>91</sup> Ces verbatim n'ont naturellement aucune portée scientifique et ne prétendent pas être exhaustifs, mais ils font partie des propos le plus souvent tenus par les répondants.





Source : les Moulins, via Companeo

La moitié des répondants à cette enquête déclarent avoir déjà été amenés à changer d'expert-comptable.

- Le prix (par rapport aux prestations) arrive au premier rang des explications mises en avant par les répondants ayant effectivement déjà changé d'expert-comptable.
  - Encore une fois, cette réponse ne signifie pas que les chefs d'entreprise ont quitté leur expert-comptable parce qu'ils avaient trouvé moins cher ailleurs, mais parce qu'ils considéraient la nature et/ou la qualité de la prestation ne justifiait pas son prix.
  - Le prix n'est en effet pas un critère discriminant pour choisir un expert-comptable (nous reviendrons sur ce point), mais il est souvent un motif évoqué pour justifier une rupture d'avec son cabinet.
- Arrivent ensuite le manque de confiance et la mauvaise qualité des prestations, qui sont tous les deux évoqués par près d'un répondant sur quatre.
- Parmi les réponses « Autres », on trouve essentiellement des départs en retraites ou des cessations d'activité

## **Les attentes des entreprises vis-à-vis de leur expert-comptable**

### **Les principales attentes vis-à-vis d'un expert-comptable**

Lorsqu'on leur demande ce qu'ils attendent en priorité d'un expert-comptable, les clients citent spontanément trois critères principaux :

- Le conseil (41% des réponses).

## **Quelles missions demain ?**

© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017



- En matière de conseil, c'est l'accompagnement au quotidien (le conseil de proximité qui est mis en avant par les répondants).
- Parmi les autres attentes des chefs d'entreprises, citons notamment le conseil en gestion et le conseil dans les domaines du juridique, du social et du fiscal.
- La qualité, le professionnalisme et la confiance (20% des réponses).
- La proximité et la disponibilité (15% des réponses).
- Parmi les réponses « autres », on trouve notamment le recouvrement, les relations avec les banques et les assurances, le partage de réseaux...

Il est intéressant de noter que le prix n'est cité que par 4% des répondants. Autrement dit, si le prix de la prestation est souvent source de mécontentement, parfois même au point de changer d'expert-comptable (voir réponse précédente), ce n'est pas un critère déterminant pour le choix d'un cabinet.

Parmi les principales attentes exprimées par certains des répondants, citons notamment :

Qu'il comprenne la complexité de ma situation professionnelle, ce qui suppose un dialogue suivi.

Sa vision de l'extérieur de l'entreprise

Des conseils par anticipation ; c'est la clef d'une gestion saine.

Ne pas se limiter à faire un bilan sans utiliser les 3 années suivantes. On a le sentiment qu'on ne fait le bilan que pour l'administration fiscale et non comme un élément de gestion.

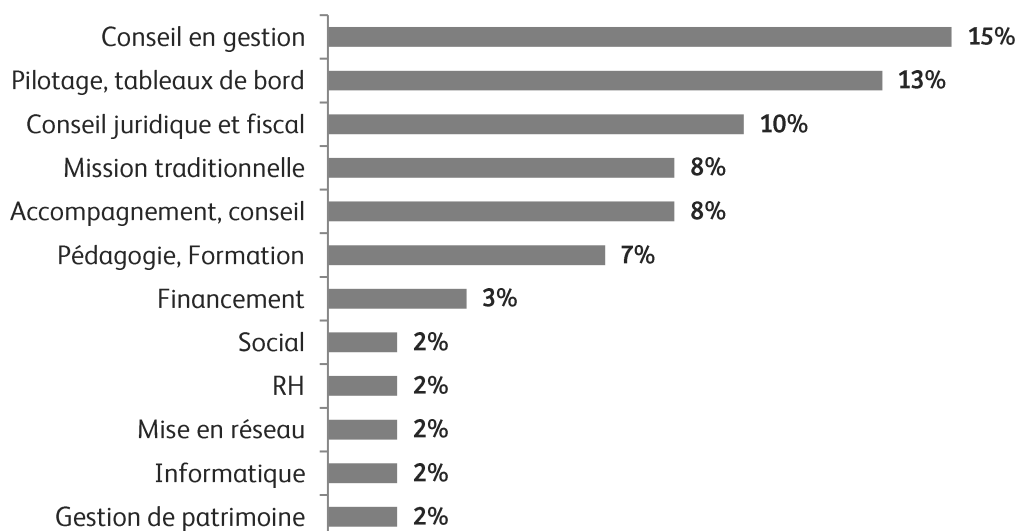
Etre un accompagnant.

Que les experts comptables soient des spécialistes affûtés et non des généralistes qui veulent tout faire de façon médiocre comme c'est le cas de nombreux cabinets.

### Les attentes en termes de missions



**Selon vous, quelles missions (hors expertise comptable et paie), les cabinets devraient-ils développer au cours des années à venir pour aider les entreprises ?**

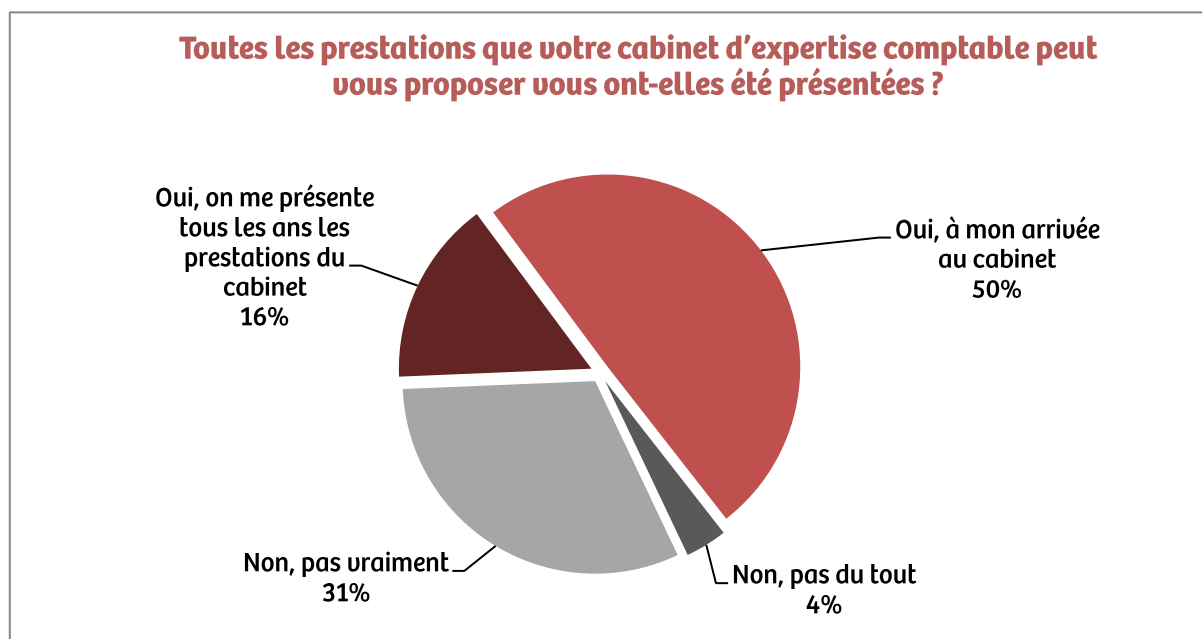


Question ouverte - Source : les Moulins, via Companeo

Sans grande surprise, le conseil en gestion, l'aide au pilotage et le conseil juridique et fiscal sont les principales attentes des chefs d'entreprise vis-à-vis d'un expert-comptable. Autrement dit, et de façon guère surprenante, le développement de leur entreprise est la principale préoccupation des dirigeants d'entreprises, comme le résume un des répondants :

**Que je n'ai aucun problème et que je gagne de l'argent. Chacun son métier...**

## La communication des experts-comptables



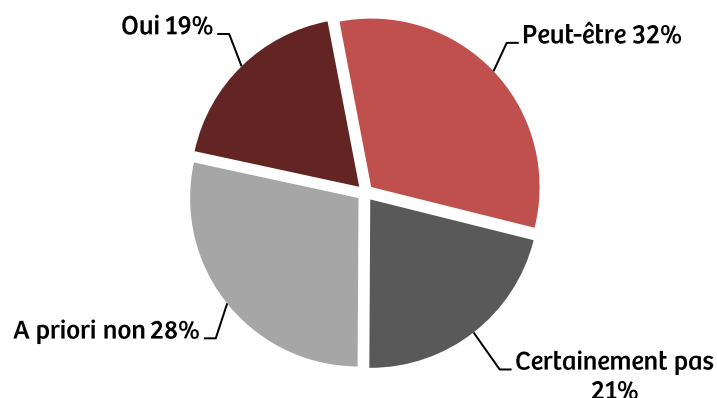
Source : les Moulins, via Companeio

Les répondants à notre enquête confirment que la communication ne fait toujours pas partie des points forts de la profession, ce qui pourrait représenter un handicap dans le cadre du développement de nouvelles missions.

- Certes, les deux tiers des répondants à l'enquête déclarent que les prestations du cabinet leur ont été présentées.
- Cela dit, ils ne sont que 16% à se voir présenter les prestations du cabinet tous les ans.
  - Autrement dit, si le cabinet a développé de nouvelles prestations depuis leur arrivée, ils ne sont pas au courant.
  - Inutile de dire que, dans ces conditions, il y a naturellement peu de chances pour que les experts-comptables leur vendent ces missions.
- Par ailleurs, ils restent 35% à affirmer que les prestations du cabinet ne leur ont pas été (ou pas vraiment) été présentées.

## L'accompagnement dans leur démarche de transformation numérique

**Pensez-vous que votre expert-comptable serait à-même de vous accompagner dans la transformation numérique de votre entreprise ?**



Source : les Moulins, via Companeio

S'ils sont peu nombreux à le citer spontanément, plus de la moitié des répondants estiment que leur expert-comptable serait à-même de les accompagner dans le cadre de leur transition numérique (19% répondent oui sans hésiter et 32% répondent peut-être).

- Ce niveau élevé de réponses, qui illustre le haut degré de confiance que les dirigeants témoignent à leur expert-comptable, devrait assurément constituer un encouragement pour les cabinets à entamer (ou poursuivre) leur propre transition numérique. Il paraît en effet quelque peu illusoire de prétendre accompagner leurs clients dans un domaine qu'ils ne maîtrisent pas eux-mêmes.
- Rappelons à ce propos que la transition numérique ne doit pas être appréhendée comme une problématique technologique, mais comme une question stratégique. La transition numérique a en effet des impacts sur toutes les fonctions des organisations, pas seulement sur les process de production.

65

## Conditions pour que la mission marche

Pour qu'une mission fonctionne, il faut un client, c'est-à-dire un marché. Mais, contrairement aux missions de production, qui répondent à une obligation légale ou réglementaire, les missions de conseil et d'accompagnement ne sont pas obligatoires. Autrement dit, le client a le choix d'y recourir... ou pas. Dans ces conditions, il va falloir le convaincre de l'intérêt qu'il aurait à payer pour une telle mission<sup>92</sup>.

<sup>92</sup> Comme nous le signalions précédemment, le chef d'entreprise n'a pas l'habitude d'acheter du conseil, mais, une fois qu'il a mis le pied à l'étrier (et donc qu'il a été convaincu des bienfaits de la prestation), il y revient. Autrement dit, les experts-comptables vont faire face à un important chantier de pédagogie et d'évangélisation.

Mais concrètement, qu'attendent les clients ?

Naturellement, tous n'ont pas les mêmes attentes. Il va donc falloir les écouter un à un si on veut avoir une chance de leur proposer des missions qui répondent effectivement à leurs besoins. Cela dit, il est des fondamentaux que tous les clients attendent (ce qui devra naturellement guider les experts-comptables dans leur recherche de nouvelles missions) : des gains de temps, de la sécurité, de la sérénité, des économies...

Les missions à développer n'ont donc pas besoin d'être ultra-techniques pour apporter de la valeur aux clients. Au contraire, plus elles seront simples, concrètes et avec des résultats mesurables, plus elles seront facilement compréhensibles et donc « simples » à vendre aux chefs d'entreprise. Mais, quoi qu'il en soit, elles devront avoir été formalisées, processées et marketées. Ce n'est qu'à ces conditions qu'elles pourront trouver leur marché, tout en étant rentables pour le cabinet (ce qui, rappelons-le, est quand même la finalité ultime).

Le client doit donc être au centre de la démarche de la recherche de nouvelles missions. Comme disait Pierre Dac, « écouter les autres, c'est encore la meilleure façon d'entendre ce qu'ils disent ». Souvenons-nous des exemples cités au début de cette étude<sup>93</sup> : toutes les entreprises présentées (d'Apple à la marchande de fruits de Saint-Maur des Fossés) ont pour caractéristique commune d'avoir (re)mis le client au centre de leur démarche et de s'être appuyé sur leur ADN pour leur proposer de nouveaux services.

Pour se faire, elles ont écouté leurs clients, elles se sont mises à leur place, elles ont regardé le monde à travers leurs lunettes à eux. Elles ont cherché à savoir ce qui leur manquait, ce qui les aiderait dans leur vie quotidienne. Les experts-comptables n'y couperont pas. Ils vont devoir mener la même démarche : qu'est-ce qui prend du temps aux chefs d'entreprise ? De quelles tâches pourrais-je les soulager ? Qu'est-ce qu'il leur manque pour piloter leur entreprise ? Qu'est-ce qui les met en état d'insécurité ? Etc.

En matière de conseil et d'accompagnement, le seul juge de paix, c'est le client.

- Sans obligation, il n'achètera une mission que si elle lui apporte effectivement de la valeur, que si elle lui est vraiment utile. Il va donc falloir véritablement se mettre à sa place.
- Sans compter que les clients d'aujourd'hui ont l'habitude d'avoir des offres personnalisées, qu'on leur parle à eux, qu'on s'adapte à leurs propres besoins.
- Autrement dit, non seulement il va falloir les écouter, mais il faudra également adapter (customiser) les missions aux besoins spécifiques de chacun...

## L'enquête des Moulins auprès des professionnels

Quelles sont les principales évolutions de l'environnement attendues par les professionnels ? Quelle stratégie adopter ? Quelles missions développer ? Quelles sont les principales difficultés à surmonter ? Autant de questions auxquelles Les Moulins ont souhaité répondre.

<sup>93</sup> Pour plus de détails, se reporter à la partie « petit détour par la vraie vie ».



- Pour ce faire, nous avons organisé une grande enquête en ligne<sup>94</sup> auprès des professionnels de la comptabilité. Cette enquête, non scientifique<sup>95</sup>, réalisée auprès de 456 personnes, parmi lesquelles 44% d'experts-comptables, 32% de stagiaires experts-comptables ou mémorialistes et 17% de collaborateurs, nous a permis de rassembler une matière très riche, dont nous présentons ici quelques extraits.
- Cette enquête a été largement relayée par l'ANECs<sup>96</sup>, le CJEc<sup>97</sup> et ECF<sup>98</sup>, qui ont permis de mobiliser un grand nombre de professionnels. Les Moulins les remercient chaleureusement, ainsi que chacun des participants à l'enquête.

## Les experts-comptables et leur environnement

### Les principaux facteurs de changement dans les années à venir

Difficile de trouver un professionnel du secteur qui ne soit pas convaincu que le métier va changer au cours des années à venir !

- C'est plutôt une bonne nouvelle parce que les changements seront nombreux au cours des prochaines années.
- Ces changements imposeront aux dirigeants de cabinets de revoir en profondeur leurs process de production, certes, mais aussi, de façon plus globale, toutes les fonctions de leur(s) cabinet(s) :
  - Nature de l'offre.
  - Positionnement.
  - Marketing.
  - Communication.
  - Management...

Ce qui devrait changer le plus, c'est l'état d'esprit des experts-comptables : soit ceux-ci s'adaptent et deviennent de vrais patrons d'entreprise, alors l'avenir doit pouvoir être intéressant et plutôt positif pour eux, soit ils restent des (experts) comptables et ils perdront sur toute la ligne pour aboutir en final - cerise sur le gâteau - à une baisse de la valeur de leur patrimoine professionnel.

<sup>94</sup> Les auteurs tiennent d'ailleurs à remercier chaleureusement le site Compta Online ([www. http://www.compta-online.com](http://www.compta-online.com)), qui a hébergé cette enquête et en a largement fait la promotion.

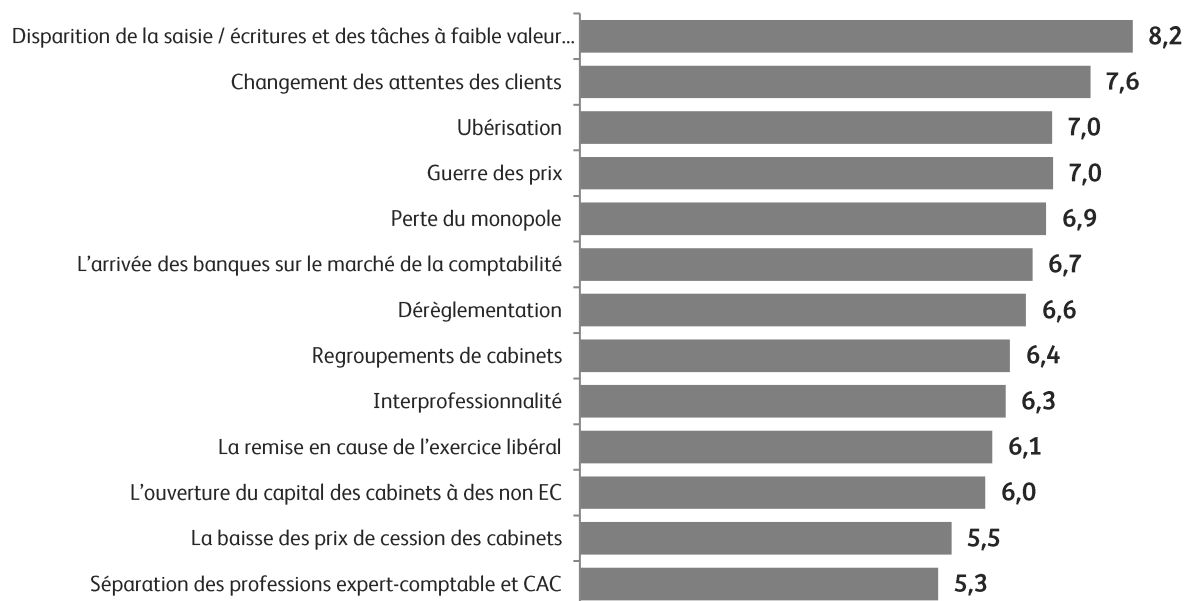
<sup>95</sup> Compte-tenu des conditions de réalisation, cette enquête ne présente pas un caractère statistique (enquête en ligne, échantillon non représentatif d'un point de vue statistique).

<sup>96</sup> <http://anecs.anecs-cjec.org>.

<sup>97</sup> <http://cjec.anecs-cjec.org>.

<sup>98</sup> <http://e-c-f.fr>.

**Selon vous, quels seront les principaux facteurs de changement, positifs ou négatifs, de la profession dans les années à venir ?**  
Attribution à chaque item d'une note allant de 0 (faible facteur de changement) à 10 (fort facteur de changement)



Source : Les Moulins

Trois principaux facteurs de changement sont mis en avant par les professionnels du secteur lorsqu'on les interroge sur les mutations à venir de leur environnement.

- La disparition des tâches à faible valeur ajoutée / robotisation constitue le premier facteur de changement attendu dans les années à venir. Notons que ce facteur de changement arrive en tête par toutes les catégories de répondants, des collaborateurs aux experts-comptables, en passant par les stagiaires et mémorialistes.
- Autrement dit, les répondants ont parfaitement conscience que les nouvelles solutions qui arrivent sur le marché auront un impact direct sur leur activité et donc, in fine, sur l'organisation de leur métier et de leurs cabinets.
- Pour autant, il est intéressant de noter que cette mutation technologique n'est pas uniquement perçue comme une menace. De nombreux répondants y voient même une opportunité.
  - Ainsi, à la question « *Comment considérez-vous l'arrivée de nouvelles solutions informatiques dans la profession ?* », 70% des répondants estiment qu'il s'agit d'une opportunité pour développer de nouvelles missions.
  - On note toutefois certaines disparités dans les réponses en fonction du statut des répondants. Les stagiaires sont les plus optimistes, avec 76% d'entre eux qui considèrent que ces solutions représentent une opportunité pour développer de nouvelles missions, contre 72% des experts-comptables et « seulement » 67% des collaborateurs.

L'automatisation va faire disparaître peu à peu le métier de base de comptable (plus besoin d'assistant comptable par exemple ou seulement un au lieu de plusieurs).

Comme toujours, tout ce qui peut être une menace peut se transformer en opportunité et vice et versa.

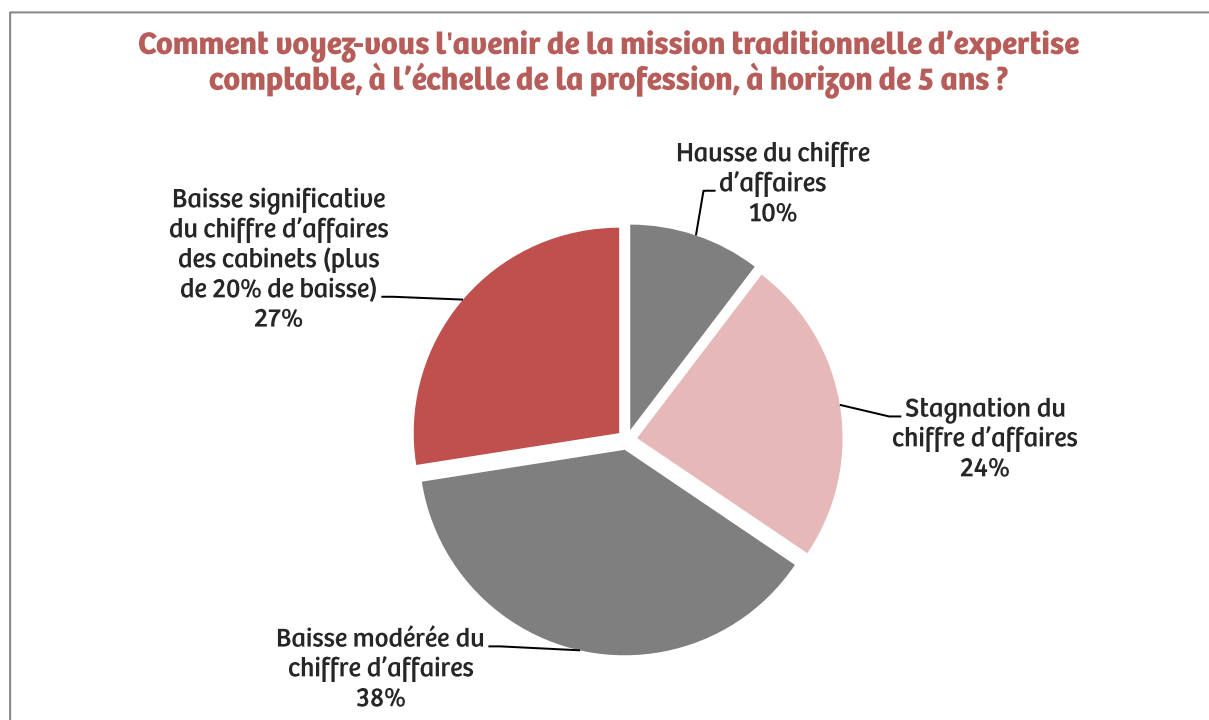
- L'évolution des attentes des clients est le deuxième grand changement attendu par la profession.
  - Les personnes interrogées semblent donc bien mesurer l'impact de la transition numérique sur les comportements d'achat de leurs clients. Comme le souligne Nicolas Colin, fondateur de The Family, la transition numérique tend en effet à accélérer la prise de pouvoir au consommateur.
  - Or, les chefs d'entreprise, qui sont désormais résolument numériques<sup>99</sup>, expriment des attentes bien différentes envers leur expert-comptable que ce que l'on observait il y a seulement quelques années. Ils sont par ailleurs plus volatils, moins fidèles, et n'hésitent plus à changer de prestataires s'ils pensent pouvoir avoir mieux ailleurs.
- L'ubérisation, enfin, apparait en troisième position des principaux changements attendus dans les années à venir par les professionnels du secteur.
  - L'expérience a toutefois montré qu'il se cache généralement beaucoup de choses derrière le vocable « ubérisation » et que ce mot, devenu valise, est souvent confondu avec l'automatisation.
  - Nous ne développerons pas le sujet ici, mais vous encourageons vivement, pour en savoir plus sur le sujet, à vous reporter à la précédente étude des Moulins, que vous pouvez télécharger librement sur notre site<sup>100</sup>.

<sup>99</sup> Et pas seulement les représentants de la génération Z, qui sont nés avec une tablette dans les mains

<sup>100</sup> [www.lesmoulins.club/site/les\\_travaux.html#etude\\_uber](http://www.lesmoulins.club/site/les_travaux.html#etude_uber)



## L'avenir de la mission traditionnelle



Source : Les Moulins

A horizon de 5 ans, la baisse du chiffre d'affaires issu de la mission traditionnelle est anticipée par les deux tiers des répondants à notre enquête :

- Pour 38% d'entre eux, cette baisse du chiffre d'affaires de la mission traditionnelle sera comprise entre 0% et 20%, alors qu'ils sont 27% à tabler sur une baisse supérieure à 20%.
- Là-encore, l'analyse en fonction du profil des répondants est riche d'enseignements :
  - Alors que les experts-comptables et les stagiaires sont environ 70% à anticiper une baisse du chiffre d'affaires lié à la mission traditionnelle, seule la moitié des collaborateurs fait le même constat.
  - Autrement dit, la prise de conscience est sensiblement moins marquée chez les collaborateurs que chez les experts-comptables. Des collaborateurs qui sont, par ailleurs, 36% à penser que le chiffre d'affaires de la mission de base devrait se maintenir sur les 5 prochaines années (contre seulement 20% des experts-comptables et des stagiaires).
  - Dit autrement, les experts-comptables vont devoir faire preuve d'un important travail de pédagogie envers leurs équipes. Des équipes qui seront les premières touchées par l'automatisation de certaines tâches du processus de production de la comptabilité.

## La confiance en l'avenir de la profession

Si les experts-comptables (et les stagiaires) s'attendent donc majoritairement à une baisse de leurs revenus issus de la mission traditionnelle, cela n'entame guère leur confiance en l'avenir :

### Quelles missions demain ?

© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017



- Ils sont, en effet, environ 65% à se déclarer optimistes pour l'avenir de la profession et 13% à se déclarer très optimistes. Autrement dit, ils ne sont environ que 20% à se déclarer pessimistes.
- Notons toutefois que le taux de pessimistes est plus élevé chez les collaborateurs puisqu'il atteint le tiers des répondants. Ce plus grand pessimisme des collaborateurs trouve certainement une partie de son explication dans le fait que ces derniers sont nombreux à ne pas connaître la stratégie de leur cabinet.
- Les cabinets ayant formalisé une stratégie pour les années à venir et l'ayant communiquée à leurs équipes sont en effet peu nombreux (nous reviendrons sur ce sujet plus loin dans l'étude).
- Il n'est donc guère surprenant que les collaborateurs, qui ont bien compris qu'il allait se passer quelque chose et que leur métier allait être directement impacté, soient inquiets puisqu'ils ne savent pas « où va le cabinet ».

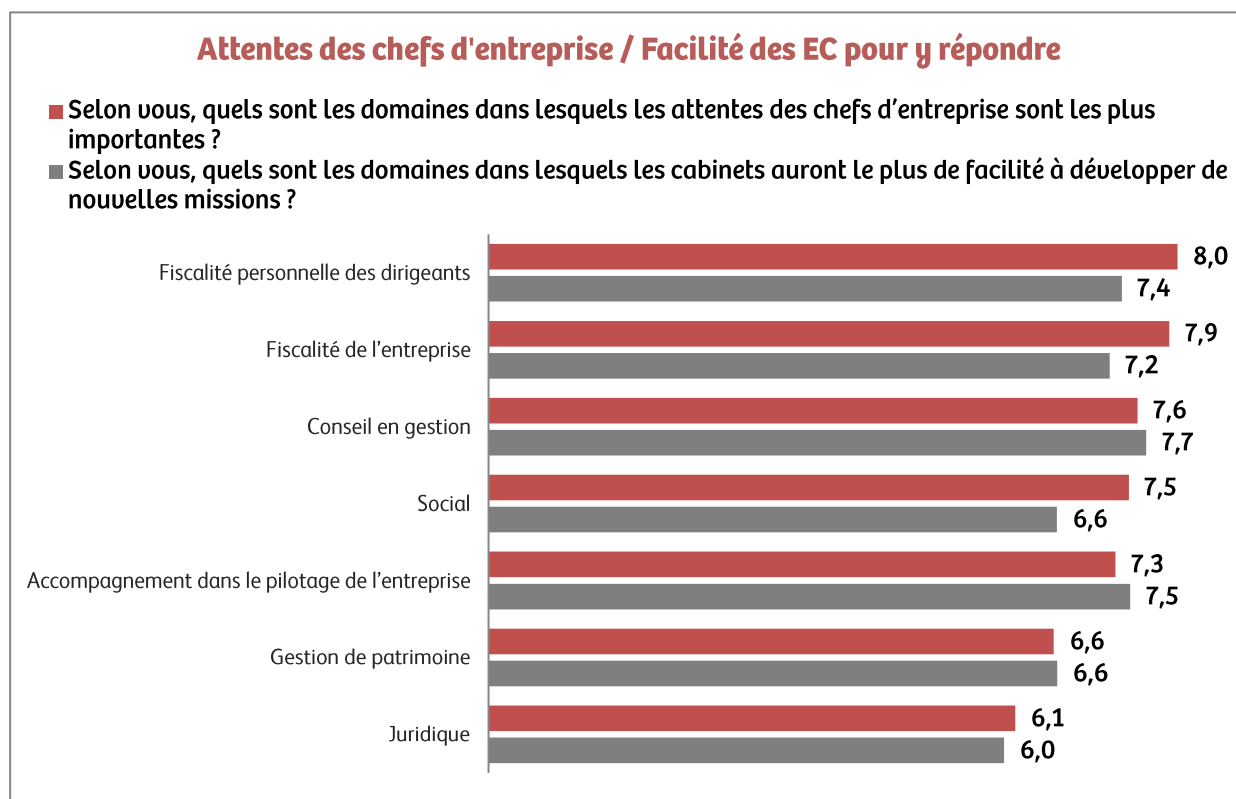
Parmi leurs principaux motifs d'optimisme, citons notamment :

- L'automatisation croissante de la mission traditionnelle va permettre de gagner du temps et donc de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée : 26% des optimistes et très optimistes.
- L'automatisation croissante de la mission traditionnelle va permettre de diversifier les missions et/ou les marchés : 20% des optimistes et très optimistes.
- Notons enfin que 17% des optimistes et des optimistes estiment que les entreprises auront toujours besoin d'un expert-comptable.
- Reste toutefois à savoir pourquoi les entreprises continueront à faire appel aux services d'un expert-comptable.
- Il n'est pas certain, en effet, que ce soit pour de la « simple production » d'états comptables.

A l'inverse, les principaux facteurs de pessimisme quant à l'avenir de la profession, compte tenu de l'automatisation croissante de la mission traditionnelle, sont les suivants :

- La baisse de la rentabilité et le renforcement de la concurrence sont cités par 25% des pessimistes et très pessimistes.
- Le manque de compétences au sein du cabinet est mis en avant par 23% des pessimistes et très pessimistes.
- Quant à la réduction des effectifs et le manque de préparation, ils sont mis en avant par environ 20% des pessimistes et très pessimistes.

## Les attentes des chefs d'entreprise vue par les professionnels de la comptabilité



Question 1 : Attribution à chaque item d'une note allant de 0 (les moins importantes) à 10 (les plus importantes)

Question 2 : Attribution à chaque item d'une note allant de 0 (pas facile) à 10 (facile)

Source : Les Moulins

72

Lorsqu'on leur demande quels sont, selon eux, les domaines dans lesquels les attentes des chefs d'entreprise sont les plus importantes, les répondants à notre enquête identifient cinq besoins principaux parmi les sept proposés :

- La fiscalité personnelle des dirigeants.
- La fiscalité de l'entreprise.
- Le conseil en gestion.
- Le social.
- L'accompagnement dans le pilotage de l'entreprise.

La comptabilité traditionnelle (comptes annuels et liasses) n'intéresse plus les dirigeants. Ils sont à la recherche d'interprétations et d'accompagnement à partir de ces chiffres dans leur évolution personnelle.

C'est la comptabilité de base qui va en prendre un sacré coup dans les années à venir.

### Quelles missions demain ?

© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017



C'est surtout que les clients ne nous attendent plus sur la comptabilité. Or c'est notre cœur de métier. Mais, bien heureusement, nous avons une compétence clé et une opportunité.

La compétence est celle de la connaissance de l'organisation générale de nos PME.

L'opportunité est que nous disposons d'une clientèle et d'une bonne image selon nos clients.

La problématique de la gestion de patrimoine ne concerne pas la majorité des chefs d'entreprise.

Des missions d'accompagnement ou de gestion administrative devront probablement être mises en place, pour permettre aux dirigeants de TPE de se concentrer sur leur cœur de métier.

Notons que sur ces cinq besoins, les répondants considèrent que ceux dans lesquels les cabinets auront le plus de facilités à répondre sont le conseil en gestion et l'accompagnement dans le pilotage de l'entreprise. Les missions liées à la fiscalité, au juridique ou au social sont en revanche jugées plus « techniques », et donc plus difficiles à mettre en place (avec souvent la nécessité d'intégrer des compétences externes pour les développer).

La fiscalité et le suivi des évolutions sociales sont de plus en plus difficiles.

L'évolution du métier nécessite des embauches autres que comptables.





## Quelles nouvelles missions développer ?



Question ouverte - Réponses multiples (total > 100%)

Source : Les Moulins

74

Trois types de réponses se détachent lorsque l'on interroge les professionnels de la comptabilité sur les missions que les cabinets devraient développer au cours des années à venir :

- Le conseil en gestion et l'accompagnement dans le pilotage de l'entreprise sont cités chacun par 16% des répondants.
- La gestion de patrimoine, pourtant jugée difficile à mettre en place dans la question précédente, est néanmoins considérée comme à développer par 12% des répondants.
- En revanche, la fiscalité d'entreprise ne recueille que 4% des citations (3% pour la fiscalité des dirigeants).

Et l'optimisme est de rigueur quant à la capacité des cabinets à développer effectivement ces nouvelles missions.

- A la question « pensez-vous que de telles missions pourront être développées dans votre cabinet ? », 80% des répondants répondent en effet par « oui, certainement » ou « oui probablement ».

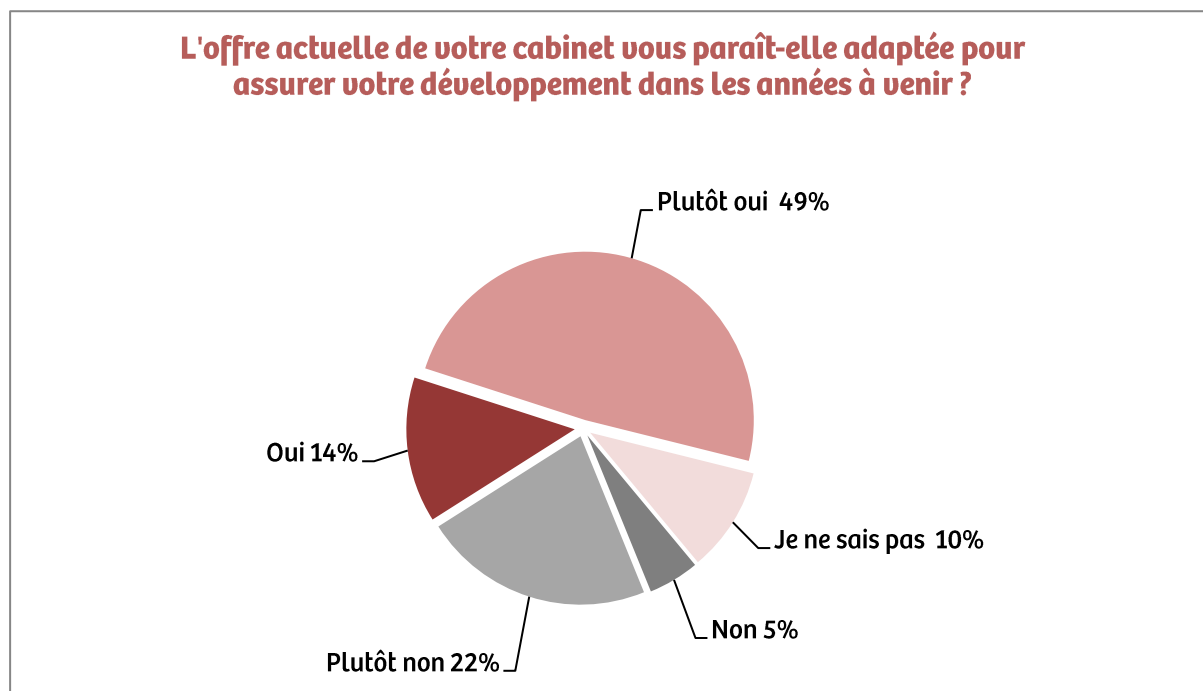
## Quelles missions demain ?

© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017



- Il est toutefois intéressant de noter que les experts-comptables sont nettement plus optimistes en la matière (87% des répondants) que les collaborateurs des cabinets (« seulement » 62% des répondants).

### L'adaptation de l'offre des cabinets avec leur développement futur



Source : Les Moulins

Seuls 27% des répondants estiment que l'offre de leur cabinet n'est pas (ou plutôt pas) adaptée pour assurer leur développement dans les années à venir. Un chiffre qui est cohérent avec les 31% qui déclaraient que le développement de nouvelles missions était un projet à court terme.

Il est toutefois intéressant de noter que les stagiaires sont plus sceptiques que les experts-comptables en la matière. Les premiers sont en effet 34% à déclarer que l'offre de leur cabinet n'est pas ou peu adaptée à son développement futur... alors que les seconds ne sont « que » 25% à le penser.

Lorsqu'ils justifient leurs réponses, ceux qui pensent que l'offre de leur cabinet n'est pas ou peu adaptée mettent principalement en avant :

- Le manque de missions annexes (35%).
- Le manque de compétence (26%).
- L'absence de démarches marketing et commerciales (9%).
- L'inertie (7%).

Ces réponses mettent l'accent sur le fait que développer une nouvelle offre nécessite de la préparation, des compétences et le déploiement d'une stratégie marketing et commerciale. En résumé, cela se prépare et s'organise.

### Quelles missions demain ?

© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017



## Les cabinets de demain et les nouvelles missions

*Comment maintenir / développer son chiffre d'affaires ?*



Attribution à chaque item d'une note allant de 0 (mauvaise solution) à 10 (meilleure solution)

Source : Les Moulins

Lorsque l'on interroge les professionnels de la comptabilité sur les solutions qui permettront aux cabinets de maintenir et/ou de développer leur chiffre d'affaires, cinq pistes sortent nettement du lot<sup>101</sup>.

- S'imposer comme le partenaire privilégié du chef d'entreprise en termes de conseil.
- L'écoute client.
- Développer des missions à plus forte valeur ajoutée et plus utiles pour les clients.
- Faire évoluer les compétences des cabinets.
- Facturer le conseil à sa juste valeur.

<sup>101</sup> Cinq pistes qui confirment que tout ce qui touche aux nouvelles missions est plus que jamais au centre des préoccupations des répondants.

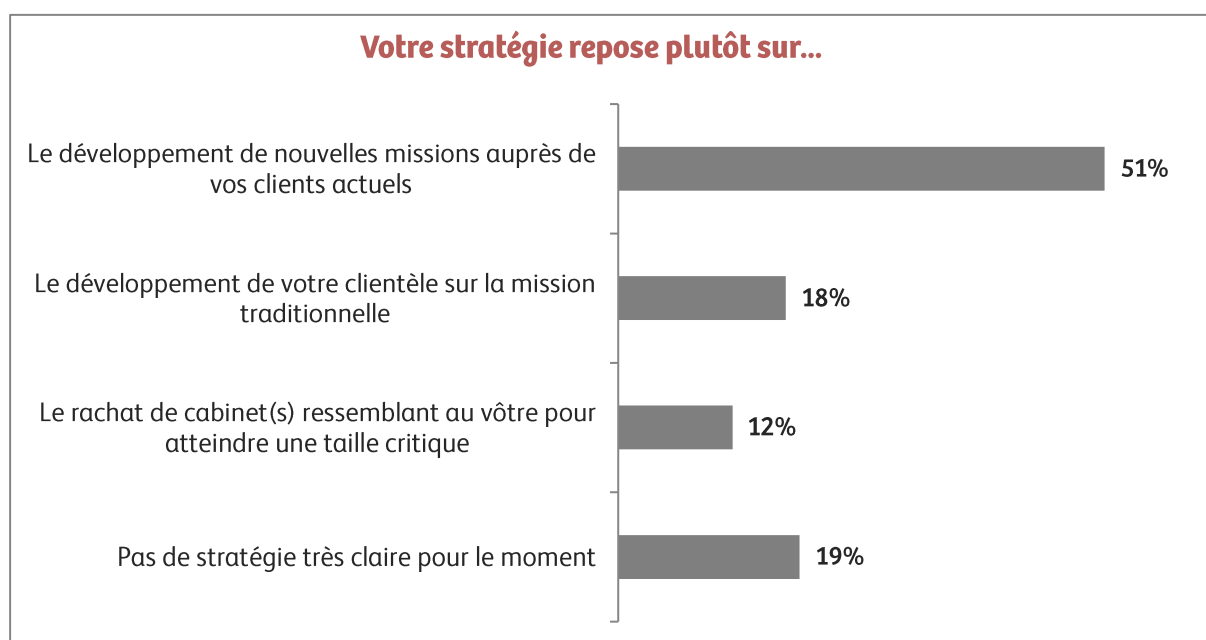
Il est intéressant de noter que si la question des prix reste une préoccupation majeure au sein de la profession<sup>102</sup>, les répondants sont peu nombreux à considérer que c'est le low cost ou la comptabilité en ligne qui leur permettra de développer leur chiffre d'affaires dans les années à venir.

En fait il faut donner la bonne réponse à la demande du client au bon moment et être prêt à lui répondre rapidement, c'est cela la clé du métier de demain.

Monter en qualité et en écoute des besoins clients. Ne plus vendre un service voué à disparaître. Être le conseil incontournable de tout entrepreneur.

Avoir juste une démarche stratégique et répondre aux besoins de nos clients : accompagner la performance de nos clients

### La stratégie des cabinets en matière de nouvelles missions



Source : Les Moulins

Le développement de nouvelles missions pour la clientèle existante est clairement l'axe privilégié par les cabinets pour se développer au cours des prochaines années, loin devant le développement de la clientèle sur les missions traditionnelles (18%) et le rachat de cabinets au positionnement similaire pour atteindre une taille critique (12%).

<sup>102</sup> La guerre des prix arrive en 4<sup>ème</sup> position lorsqu'on les interroge sur les principaux facteurs de changements (positifs ou négatifs) de la profession dans les années à venir.

### Quelles missions demain ?

© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017



- Cette volonté affichée des professionnels du secteur de développer de nouvelles missions (et notamment dans le conseil en gestion et l'accompagnement au pilotage des entreprises<sup>103</sup>) n'est pas nouvelle.
- Toutes les enquêtes réalisées au cours des dernières années mettent en effet en avant le même phénomène. Et pourtant, force est de constater que la part du chiffre d'affaires de la profession réalisée dans le cadre de missions de conseil / accompagnement facturées à part ne progresse pas<sup>104</sup> !
- Autre illustration du décalage de perception qu'il peut exister entre les experts-comptables et les collaborateurs : ces derniers sont en effet près de 30% à considérer que la stratégie de leur cabinet est de se développer sur la mission traditionnelle, contre seulement 20% des experts-comptables et 11% des stagiaires / mémorialistes.

### Les équipes des cabinets sont-elles prêtes ?

Lorsqu'on les interroge sur la capacité de leurs collaborateurs à faire face aux missions de demain, les réponses des experts-comptables et des stagiaires sont mitigées.

- Ils sont certes majoritaires à répondre « oui » ou « oui, pour la plupart d'entre eux »... mais ils sont tout de même un tiers à estimer que la plupart d'entre eux ne pourront pas faire face aux missions de demain.
- Cette forte proportion de « septiques » illustre clairement les efforts que devront mener les cabinets en termes de formation de leurs équipes. Elle montre également que les cabinets ont peut-être souvent tendance à aborder les nouvelles missions essentiellement (voire uniquement) sous le prisme des missions à forte valeur ajoutée, plutôt que de penser utilité pour leurs clients.
- Or, ces missions à forte valeur ajoutée (la gestion de patrimoine, la fiscalité...) nécessitent des compétences pointues et ne pourront pas, par définition, être prises en charge, par la plupart des collaborateurs en place. Autrement dit, les dirigeants de cabinets devraient certainement plus s'intéresser aux missions qu'ils pourraient développer en tenant compte des compétences disponibles au sein de leur cabinet.
- De telles missions existent. Non seulement ces missions présentent une utilité pour les chefs d'entreprise, mais elles ne nécessitent pas forcément des compétences pointues. Elles pourraient donc être menées par les collaborateurs actuels des cabinets.
- Les commentaires ajoutés par les répondants illustrent d'ailleurs très clairement que ces problématiques de compétences et de nécessité de faire évoluer les profils des collaborateurs sont au cœur des préoccupations des professionnels aujourd'hui.

C'est plus facile quand cela ne nécessite pas de nouvelles compétences. Pour les missions plus techniques, il faudra embaucher de nouveaux profils ou développer de nouvelles compétences (un collaborateur).

Les parties plus techniques sont plus difficiles à être mises en place de manière efficace (un stagiaire).

<sup>103</sup> Environ 50% des répondants déclarant vouloir développer de nouvelles missions citent ces pistes de réflexion.

<sup>104</sup> Sur ce point, voir le chapitre « Le conseil dans la profession comptable »



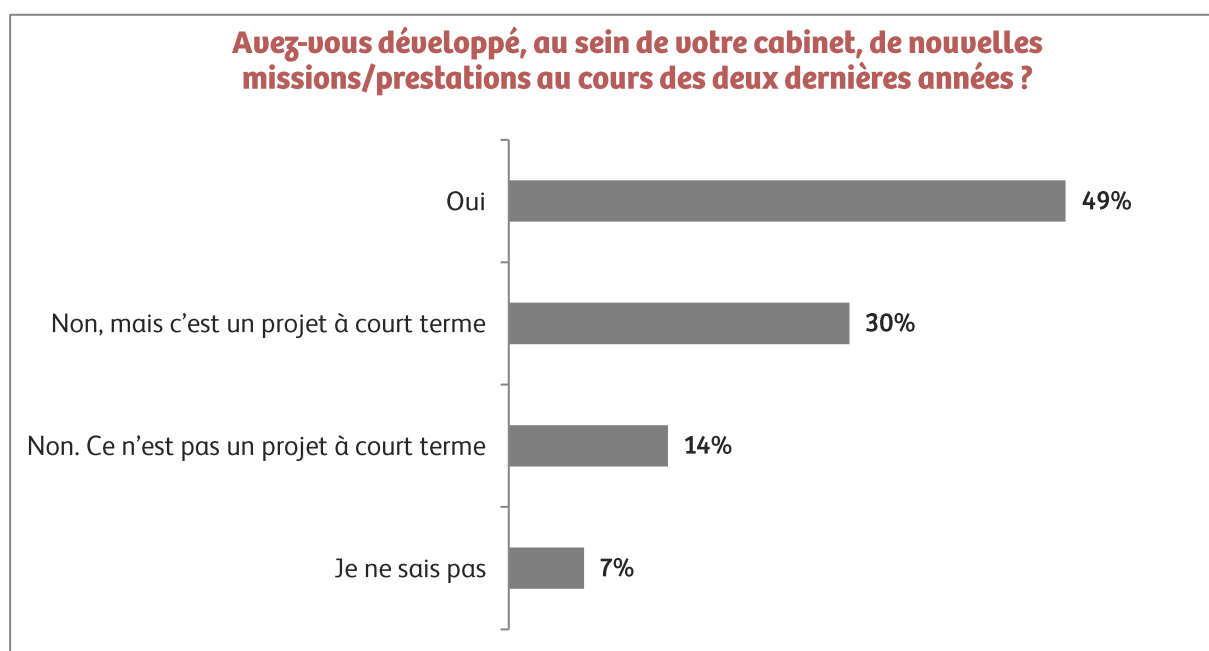
Nous avons la plupart des connaissances de base. Il faut les enrichir par la formation (un expert-comptable).

Les conditions sont la compétence et la formation (un collaborateur).

Des acteurs en matière juridique, conseil en gestion patrimoniale, stratégie sont déjà présents sur le marché. Il faudrait envisager d'intégrer au sein de nos équipes des profils différents pour permettre de réaliser ces missions (un expert-comptable)

Si nombre de répondants mettent en avant la nécessité de faire évoluer les compétences techniques des collaborateurs (voire d'intégrer des profils non-comptables), rares sont ceux qui mettent l'accent sur la nécessité de développer les compétences comportementales des collaborateurs : écoute client, identification des besoins... La montée en compétence des équipes dans ces domaines semblent pourtant un facteur clé de succès alors que la profession sera de moins en moins axée sur la production, mais de plus en plus tournée vers l'accompagnement du chef d'entreprise.

### Où en sont les cabinets en termes de nouvelles missions ?



Source : Les Moulins

Les professionnels ont clairement pris conscience de la nécessité de développer de nouvelles missions afin de mieux répondre aux attentes de leurs clients.

- Alors que près de la moitié des répondants ont déjà mis en place de nouvelles missions dans leur cabinet au cours des deux dernières années, ils sont 30% à l'envisager à court terme.
- Si la part des répondants qui affirment que le développement de nouvelles missions n'est pas un projet à court terme est relativement homogène selon les catégories de répondants, il convient de s'arrêter sur les 7% qui déclarent ne pas savoir. Alors que 4 à 5% des experts-comptables et

### Quelles missions demain ?

© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017

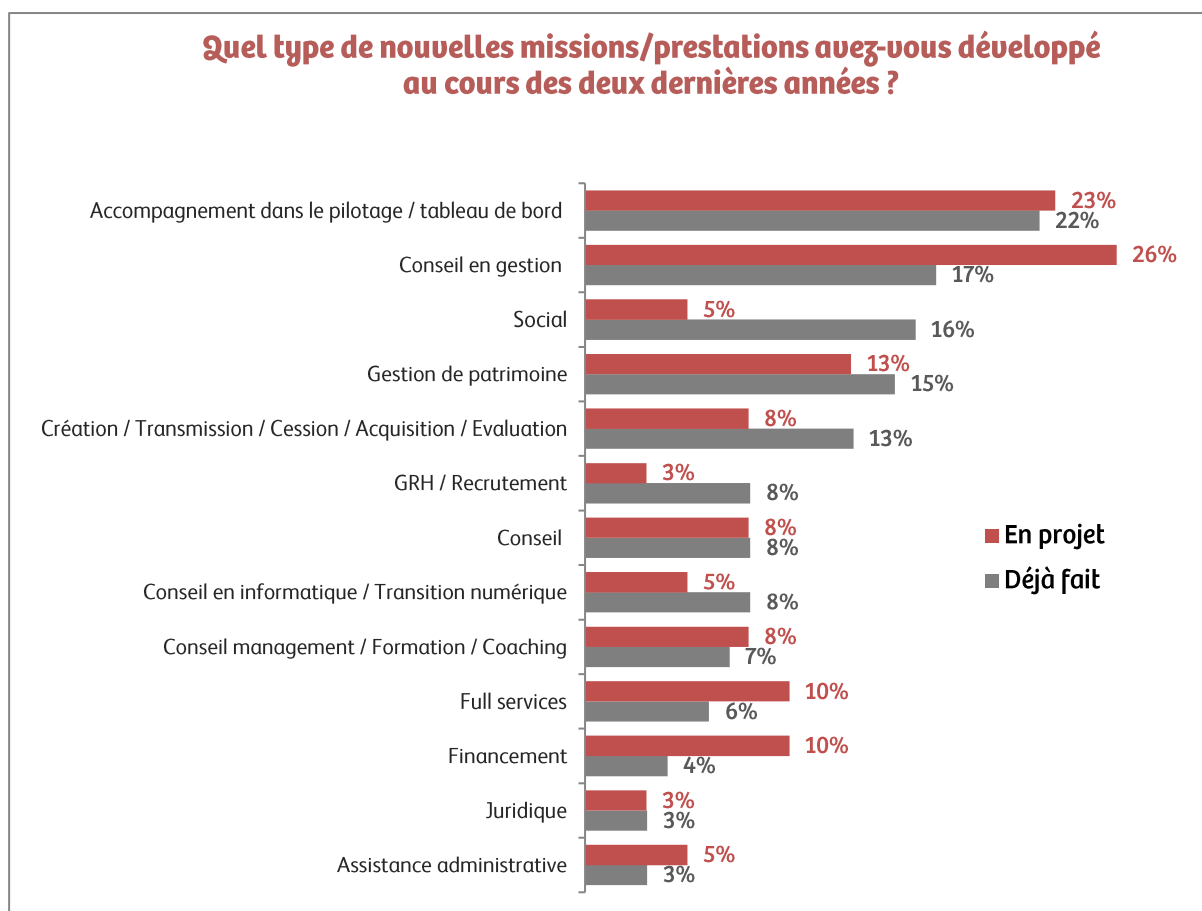




stagiaires répondent ne pas savoir si leur cabinet a l'intention de développer de nouvelles missions à court terme, la proportion monte à 12% chez les collaborateurs.

- Cet écart témoigne, encore une fois, des carences de certains cabinets en matière de communication interne, avec des collaborateurs qui ne sont pas toujours au courant des nouvelles offres développées par leur cabinet. Inutile de dire qu'il y a peu de chances (et c'est naturellement un euphémisme) que ces collaborateurs proposent ces nouvelles missions, dont ils ignorent tout, auprès de leurs clients...

### La nature des nouvelles missions développées par les cabinets



Question ouverte - Réponses multiples (total > 100%)

Source : Les Moulins

La liste des nouvelles missions développées par les cabinets répondants témoigne de la largeur de la palette des compétences de la profession.

### Quelles missions demain ?

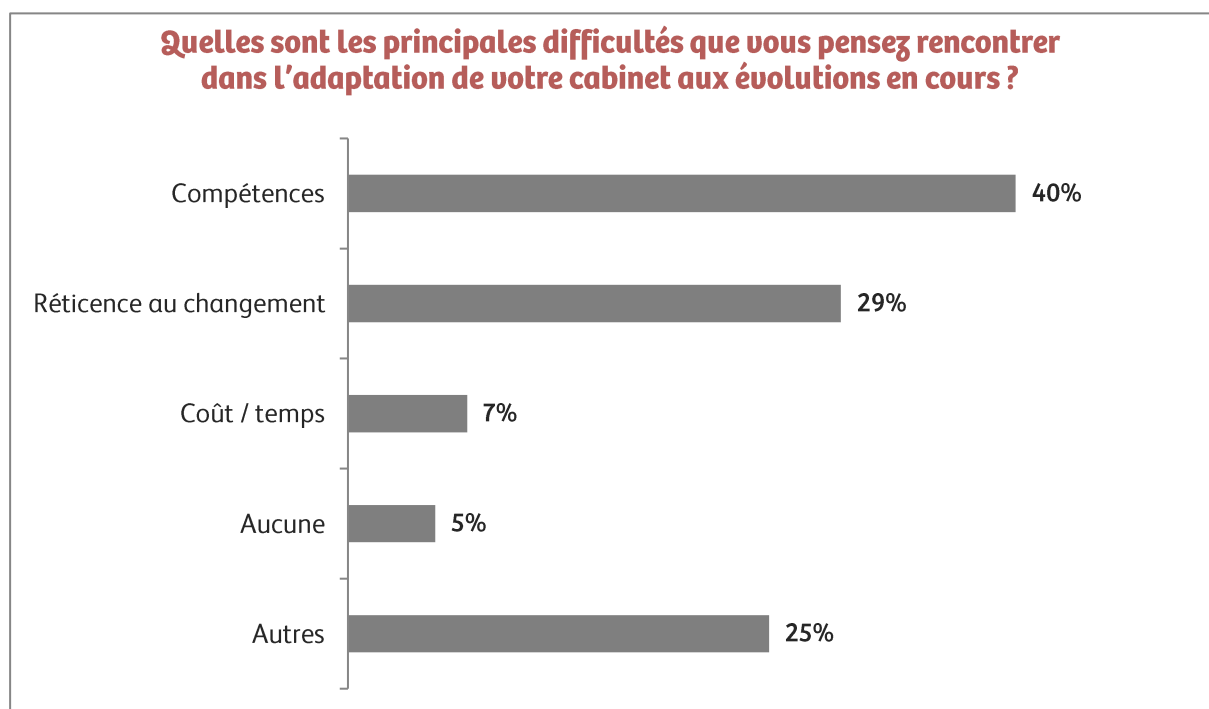
© Les Moulins – Toute citation, même partielle, doit mentionner la source. Juillet 2017



- Parmi ceux qui ont déjà développé de nouvelles missions, c'est l'accompagnement dans le pilotage qui arrive nettement en tête, avec 22% des cabinets qui ont développé une telle offre. Suivi ensuite, dans un mouchoir de poche, par le conseil en gestion, le social et la gestion de patrimoine<sup>105</sup>.
- En ce qui concerne les répondants qui envisagent de développer de nouvelles missions à court terme, les réponses ne sont pas tout à fait les mêmes. Cela dit, le conseil de gestion et l'accompagnement dans le pilotage demeurent parmi les missions les plus souvent mises en avant.

## Les cabinets et le changement

### Les principales difficultés anticipées



Question ouverte - Réponses multiples (total > 100%)

Source : Les Moulins

Se former à de nouvelles compétences et vaincre les réticences au changement sont (de loin) les deux principales difficultés citées par les répondants à notre enquête. Le défi de l'adaptation aux évolutions en cours est donc clairement abordé comme un défi humain par les professionnels de la comptabilité. Et ils ont raison.

- D'une part la conduite du changement est une problématique de gestion des émotions, autrement dit, il s'agit de gérer de l'humain, pas de la technique, ni de la technologie.

<sup>105</sup> Notons que les ordres de grandeur sont les mêmes pour ceux qui ont déjà développé des missions que pour ceux qui envisagent de le faire.

- D'autre part, les missions de demain ne nécessiteront pas les mêmes compétences que celles d'aujourd'hui. Le collaborateur de demain devra plus s'appuyer sur des compétences relationnelles afin de mieux accompagner ses clients que sur des compétences techniques afin de produire de l'information. La production de l'information ne sera plus une fin, mais une étape.
- L'évolution des compétences au sein des cabinets sera donc effectivement un des principaux défis à relever par la profession au cours des années à venir. Inutile de préciser que le changement ne pourra être une réussite que si les directions des cabinets sont en mesure d'embarquer le maximum de leurs collaborateurs dans le projet.

### Et la stratégie des cabinets dans tout ça ?

Comment s'adapter sans avoir déterminé de stratégie ? C'est en effet à cette question impossible que les cabinets sont aujourd'hui confrontés. Car si le développement de nouvelles missions fait clairement partie des préoccupations d'un nombre grandissant de cabinets, ils demeurent (très) peu nombreux à le faire dans le cadre d'une stratégie formalisée.

- Seuls 15% des répondants déclarent en effet que leur cabinet a formalisé un plan stratégique à 3-5 ans, avec une certaine homogénéité selon le profil des répondants.
- Ils sont néanmoins un tiers à déclarer s'appuyer sur un plan stratégique non-formalisé. Cela dit, l'analyse par type de profil illustre très clairement le danger de ne pas formaliser son plan stratégique.
  - En effet, plus de 40% des experts-comptables interrogés déclarent avoir un plan de développement stratégique non-formalisé. Une proportion qui tombe à 29% chez les stagiaires et à 22% chez les collaborateurs.
  - Autrement dit, lorsque le plan stratégique n'est pas formalisé, les collaborateurs ne sont pas toujours informés de son existence. Inutile de dire qu'il est plus que difficile de porter ou de partager un projet que l'on ne connaît pas...
- Cette asymétrie de l'information se retrouve également lorsque l'on analyse les profils des personnes qui déclarent que leur cabinet n'a pas établi de projet stratégique. Si les experts-comptables ne sont que 13% à faire cette réponse, la proportion monte à 21% chez les stagiaires et à 33% chez les collaborateurs.
- De la même manière, seuls 20% des répondant déclarent avoir défini précisément les marchés cibles pour le développement futur de leur cabinet<sup>106</sup>. Ils sont par ailleurs 35% à déclarer les avoir définis vaguement<sup>107</sup>.

Compte tenu des mutations qui attendent la profession, la définition (et la formalisation) d'une stratégie fait assurément figure de chantier prioritaire pour la profession pour dessiner les contours de ce que sera le cabinet de demain, en fonction de ses spécificités (nature des clients, typologie des collaborateurs, environnement concurrentiel...). Ce n'est qu'en s'appuyant sur une stratégie claire et partagée par tous les collaborateurs que les cabinets seront en mesure de piloter le changement et de faire évoluer les compétences de leurs collaborateurs, afin de leur permettre de prendre en charge les missions de demain.

<sup>106</sup> Avec là-encore de fortes disparités selon le statut : 25% des experts-comptables répondent oui à cette question, contre seulement 12% des collaborateurs.

<sup>107</sup> Avec de nouveau de fortes disparités entre les réponses des experts-comptables (42%) et celles des collaborateurs (22%).



Il n'y a pas de mission type à développer : chaque EC-entrepreneur et dirigeant doit agir sur ses forces et ses stratégies. Nous devons nous considérer comme des entreprises classiques et agir comme telles. La différenciation de l'offre en fait partie.



## De la feuille blanche à la facture client

Le titre de cette partie sonne comme une provocation. Pourtant, il ne fait que rappeler une évidence : une mission n'a d'intérêt que si elle se transforme en chiffre d'affaires pour le cabinet. Sans paiement de la part du client, il s'agit d'un service rendu, qu'il soit gratuit ou compris dans le « forfait » global.

Comme pour toutes les entreprises présentées au début de cette étude et confrontées à la même problématique<sup>108</sup>, les experts-comptables sont aujourd'hui condamnés à rechercher de nouvelles sources de revenus et doivent, pour cela, définir de nouvelles prestations. Ils doivent repenser leur offre rapidement pour bénéficier de la lente décrue des missions traditionnelles.

Au cours des trente dernières années, la littérature de la profession consacrée au conseil a été pléthorique. Au-delà des incantations sur la nécessité de développer le conseil, elle s'est beaucoup intéressée aux process et outils pour réaliser ces missions.

Afin d'aider les cabinets, au fil des ans, instances et syndicats ont notamment créé de nombreux « kits » clés en main pour aider les cabinets à développer lesdites missions. Cette initiative est très positive et très utile. Il n'est pas question de la remettre en cause, tant elle peut aider certains cabinets.

### Une approche traditionnelle trop souvent orientée outils

Toutefois, force est de constater qu'elle ne sert qu'une infime partie de la population professionnelle. Elle revient, en quelque sorte, à publier les partitions de Bach ou Mozart en se disant qu'avec la partition, tout le monde serait capable de jouer de telles œuvres. Malheureusement, la vraie vie est plus cruelle. Pour interpréter un tel morceau, tout le monde comprend aisément que la partition ne suffit pas... voire ne sert à rien pour la plupart d'entre nous. La partition n'est que le dernier maillon, certes utile, d'une chaîne assez longue.

Pour le conseil, il en est de même. Est-ce à dire que ces kits et outils ne servent à rien et qu'il faudrait les supprimer ? Évidemment non.

- S'il est louable de diffuser aussi largement que possible de tels outils pour faciliter la mise en œuvre, ces derniers ne peuvent servir que des cabinets par ailleurs préparés, organisés, habitués à de telles missions et qui recherchent juste la touche finale pour se benchmarker avec les bonnes pratiques de la profession.
- On se retrouve, en quelques sorte, dans la même situation que les cabinets qui achètent des logiciels en s'imaginant que le logiciel « fera la mission ». Comme nous l'avons déjà indiqué dans une partie précédente, l'outil ne fait pas la mission. Et d'ailleurs, qu'il nous soit permis de nous en réjouir. En effet, plus l'outil « fera la mission » et plus le risque d'automatisation et donc de désintermédiation sera élevé.

<sup>108</sup> Voir partie « Petit détour par la vraie vie »

## La démarche générale

Le développement de missions de conseil n'est, c'est une évidence, absolument pas une question de chance ou même d'opportunité. Nous ne le répéterons jamais assez, la mise en place de nouvelles missions au sein d'un cabinet est le fruit d'un long travail de définition, de construction, de modélisation et de commercialisation d'une offre, d'adaptation du cabinet... Un cabinet qui n'a pas structurellement organisé cette activité de conseil ne peut, du jour au lendemain, s'improviser sur ce nouveau métier.

C'est pourquoi, tout cabinet qui souhaite développer de telles missions doit impérativement suivre une démarche structurée. La démarche générale qui permet de mener à bien ce projet peut être ainsi résumée :

### 1/ Phase amont

- Diagnostic du cabinet
- Définition d'une stratégie
- Élaboration et formalisation d'un projet de cabinet
- Mise en place d'un plan de déploiement opérationnel du projet de cabinet

### 2/ Définition de l'offre

- Quelles missions ?
- Pour quels clients ?
- A quel prix ?
- Avec quelles ressources ?

### 3/ Modélisation de la mission

- Définition et formalisation précise de la mission
- Modélisation des process
- Création des outils

### 4/ Vente de la mission

- Marketing et communication externe
- Communication interne

### 5/ Organisation et adaptation du cabinet

- Gestion du changement au sein du cabinet
- Organisation de l'activité conseil
- Adaptation des compétences aux nouvelles missions
- Pilotage de l'activité

Si les phases de modélisation et de commercialisation de l'offre, d'une part, et d'organisation du cabinet, d'autre part, ont été assez bien couvertes, la phase de construction de l'offre a été largement oubliée. Et c'est bien dommage.



Ainsi que nous l'avons déjà indiqué à plusieurs reprises, notre étude n'a pas vocation à aborder l'ensemble du processus de déploiement des missions de conseil, mais de se concentrer sur la partie largement ignorée de la démarche qu'est l'identification des missions pertinentes. Concrètement, cette partie correspond à la ligne « Quelles missions ? » de l'étape 2 de définition de l'offre.

Nous allons donc, dans la partie qui suit, développer la démarche à mettre en œuvre pour identifier les missions pertinentes pour un cabinet.

## De la feuille blanche à l'idée

Cette étape, souvent considérée comme une évidence, est pourtant une vraie difficulté concrète et donc un frein au développement de ces missions.

Sur le papier, c'est simple. Pour construire l'offre, il suffit de « choisir » les missions que le cabinet souhaite développer dans les innombrables listings de « missions possibles » et le tour est joué. En pratique, c'est une tout autre histoire.

- Cette méthode qui consiste, sur la base d'une mission choisie en amont, à trouver les clients qui pourraient l'acheter est une pure utopie.
- Elle revient à adopter la démarche du prince charmant qui recherche Cendrillon : à partir d'une contrainte imposée, le cabinet cherche les clients avec qui cette mission serait compatible. Certes, dans Cendrillon, le prince parvient à ses fins, mais au prix de recherches compliquées...

Pour développer de nouvelles missions, celles-ci doivent être en symbiose parfaite avec le cabinet. Un copier-coller de bonnes idées n'est pas envisageable. Chaque cabinet doit faire sa propre démarche pour construire la « chaussure à son pied ». Chaque mission doit être définie sur mesure en fonction du contexte.

La recherche de nouvelles missions adaptées au cabinet est, en effet, un problème dit complexe, c'est-à-dire qu'il dépend de multiples paramètres et interactions : les clients, l'équipe, l'histoire, la culture, les envies... Les missions adaptées à un cabinet ne le seront pas pour un autre. La difficulté ne consiste pas à trouver des missions, mais à trouver les bonnes ! Chaque cabinet doit donc engager une démarche personnelle de recherche de SES missions.

Avant de présenter la démarche de recherche de missions pertinentes, qu'entend-on par une « bonne mission » ? Au risque de ne pas être très original, rappelons qu'une « bonne mission »<sup>109</sup> est une mission :

- Pour le client, qui lui est utile et dont le prix est en rapport avec l'utilité qu'il en perçoit.
- Pour le cabinet, qui lui permet de réaliser un chiffre d'affaires rentable.
- Si l'une des deux parties n'y trouve pas son compte, la mission ne verra pas le jour.

Autrement dit, l'enjeu pour un cabinet, d'identifier les missions pertinentes est stratégique. Si le choix de ces missions ne garantit aucunement le succès, il est, en revanche, certain que sans ces « bonnes missions », le cabinet n'a aucun espoir de développer son activité de conseil. Autrement dit, la démarche d'identification des missions est une condition sine qua non de succès.

<sup>109</sup> En dehors des missions de production imposées par des obligations légales ou réglementaires du client

## **Comment identifier les missions pertinentes ?**

Une mission n'est jamais bonne ou mauvaise en tant que telle.

- Un expert-comptable qui traite exclusivement des dossiers de TPE locales dans le commerce de détail et l'artisanat n'a évidemment pas intérêt à proposer une mission d'accompagnement aux normes IFRS ou de management de transition.
- De même qu'un cabinet qui intervient auprès de belles ETI n'a pas intérêt à proposer des missions orientées associations ou TPE.
- Pourtant, toutes ces missions sont pertinentes... dans un autre contexte.

Une nouvelle mission au sein d'un cabinet est exactement comme une greffe d'organe sur un corps existant.

- Le risque de rejet pour cause d'incompatibilité est très élevé. Cela ne remet en cause ni la qualité du greffon, ni la qualité du greffé ; c'est « juste » une question d'incompatibilité de l'un avec l'autre. Il faut donc choisir méticuleusement les missions parfaitement adaptées et compatibles avec le cabinet dans lequel elles vont devoir être développées.
- Une mission n'est pertinente qu'en fonction de son degré d'intégration dans son environnement : le cabinet, ses clients, ses collaborateurs, sa stratégie (si si, il paraît que certains cabinets ont une stratégie...), son implantation géographique, sa concurrence... Plus une mission « ressemble » au cabinet, plus elle est naturelle, cohérente, évidente, légitime et plus son potentiel de succès est élevé.

C'est pourquoi, une « bonne mission » ne peut pas être choisie dans un listing de lieux communs. Elle doit naître de la confrontation entre l'ADN du cabinet et les besoins des clients. En pratique, comment faire concrètement ? Inspirée par les techniques classiques de créativité et de recherche d'idées, la démarche d'identification des idées de missions pertinentes se déroule en trois étapes :

- La recherche d'idées proprement dite.
- La sélection des idées.
- La priorisation des idées.

## **La recherche d'idées**

Cet exercice relève de la pure maïeutique c'est-à-dire de la recherche de la solution au fond de soi. En effet, comme nous l'avons maintes fois indiqué, les idées de missions pertinentes ne viendront pas de listes à la Prévert ou de l'imagination d'un consultant (aussi brillant soit-il) ... mais de l'ADN du cabinet. Il faut donc, pour y parvenir, se plonger au cœur de cet ADN. Cet exercice n'est, certes, pas usuel pour un cabinet d'expertise comptable plus à l'aise sur le terrain de la réglementation que sur celui de l'imagination. Pourtant, c'est un passage obligé.

Cette première étape de recherche d'idée (ou idéation) a pour vocation à faire émerger des idées brutes, non triées, au sein du cabinet.

- Cette étape est nécessairement collective. Son succès repose en bonne partie sur la mise en commun, l'échange, le partage. La méthode n'est pas pertinente<sup>110</sup> pour un dirigeant de cabinet, seul dans son bureau.
- C'est de la confrontation, de l'échange, de la mise en commun que naissent les idées les plus pertinentes. Toute idée proposée a un double intérêt : être une idée en tant que telle et déclencher d'autres idées chez les autres.

Pour que cette séance de travail soit véritablement fructueuse et efficace, certaines règles doivent être respectées :

- Travailler ensemble : proposer, partager.
- S'impliquer vraiment : prendre le temps, avoir envie de contribuer au projet, être concentré sur l'objectif de la réunion<sup>111</sup>.
- Faire preuve d'ouverture et de sérendipité : être ouvert, curieux, s'inspirer, écouter, regarder.
- Développer sa pensée divergente : penser autrement, à côté, sans contrainte, porter un autre regard sur le cabinet et les clients.
- Lâcher prise : oser, se lancer, proposer.
- Suspendre le jugement, c'est-à-dire s'interdire toute critique ou censure de ses propres idées (auto-censure) ou des idées des autres participants.

Rappelons que l'objectif de cette première étape est de trouver un maximum d'idées sans chercher à les classer, les organiser ou les sélectionner. Pour cela, la séance va se dérouler en plusieurs étapes<sup>112</sup>.

### Un travail individuel

Dans un premier temps, chaque participant travaille individuellement. Il note toutes les idées de missions que le cabinet pourrait proposer aux clients sans chercher à les canaliser, les orienter... Puis, il complète sa première liste avec de nouvelles idées de manière plus organisée. Il va chercher l'inspiration par connexion et par ancrage avec des prismes particuliers en réfléchissant successivement par thème, comme par exemple :

- Les clients
  - Les clients du cabinet qui sortent de l'ordinaire (secteur d'activité original, organisation particulière...).
  - Les clients qui ont exprimé des besoins.
  - Les clients qui ont des besoins même s'ils ne les ont pas exprimés formellement.
  - Les clients qui ont fait appel à d'autres prestataires pour réaliser des missions que le cabinet aurait pu réaliser.
  - Les clients qui ont quitté le cabinet.

<sup>110</sup> Sauf pour les personnes ayant une grande expérience de la méthode.

<sup>111</sup> Cela implique notamment une interdiction formelle de faire autre chose en même temps comme lire ses mails, envoyer des SMS, ... L'usage des outils technologiques en réunion de créativité a un énorme effet de déconcentration.

<sup>112</sup> Cette démarche est une suggestion parmi tant d'autres. D'autres méthodes de créativité peuvent évidemment être utilisées.

- L'équipe
  - Les formations originales de certains collaborateurs.
  - Les compétences qui sortent de « l'ordinaire » ?
  - Les talents / les savoir-faire (pas forcément techniques) disponibles en interne.
- Les succès du passé
  - Les missions réalisées pour certains clients et qui ont été bien appréciées.
  - Les missions délicates réussies.
  - Les missions originales, inhabituelles.
  - Les missions dont l'équipe est fière...
- Les envies
  - Les missions qu'on aimerait faire.
  - Les partenaires avec lesquels on aimerait travailler...

Cette liste peut évidemment être complétée par de nombreux autres thèmes, à volonté. Il ne faut pas hésiter, dans cet exercice, à proposer des idées considérées comme un peu « folles » ou « out the box ». Oscar Wilde disait « Il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec, on atterrit dans les étoiles ».

### La mise en commun

Une fois ce travail individuel réalisé, la deuxième étape consiste à partager les idées avec les autres participants.

- Chacun va lire sa liste d'idées à tous les autres membres du groupe pour ses idées inspirent les autres.
- Chacun écoute les idées des autres et complète sa propre liste d'idées.
- Dans cet exercice d'intelligence collective, les idées sont mises en commun et n'appartiennent à personne en particulier, mais au groupe. Il faut les compléter, les faire grandir, les enrichir.

Après ce travail de partage et d'enrichissement, le groupe aboutit normalement à un nombre élevé d'idées. A ce stade, il ne s'agit que de simples pistes de missions. La plupart ne verront jamais le jour. Certaines sont classiques, d'autres plus originales. Certaines sont faciles à mettre en œuvre, d'autres sont plus longues, plus ambitieuses. Le groupe peut alors s'engager dans la deuxième étape du processus qui va consister à sélectionner, parmi toutes ces idées, les « bonnes missions ».

### La sélection des idées

Après cette première phase de divergence, la deuxième étape du processus créatif consiste à évaluer la pertinence des missions identifiées. On parle de phase de convergence. Rappelons que l'objectif n'est pas d'évaluer les missions en tant que telles (la plupart des pistes sont intéressantes), mais bien leur potentiel de succès au sein du cabinet.

Pour en revenir à la métaphore de la greffe, la phase de sélection a pour vocation de choisir les missions qui ont le risque de rejet le plus faible et le potentiel de succès le plus élevé. Concrètement, le

groupe va évaluer chaque idée pour mesurer son adéquation par rapport au contexte du cabinet, c'est-à-dire l'adéquation du couple mission/cabinet.

Pour adopter une démarche la moins subjective possible, le cabinet détermine un certain nombre de critères objectifs. Chaque idée est ensuite passée au tamis de ces critères. Ce filtrage va permettre de sélectionner, parmi toutes les pistes de missions identifiées, celles qui sont les plus pertinentes pour le cabinet.

De nombreux critères peuvent être utilisés pour mesurer la pertinence des missions. Le cabinet sélectionne ceux qui lui paraissent les plus appropriés, c'est-à-dire ceux qui méritent d'avoir le plus d'impact sur la sélection finale des missions. Il faut retenir des critères complémentaires et éviter les critères redondants. A titre d'exemples<sup>113</sup>, ces critères peuvent notamment porter sur :

- La mission en tant que telle :
  - Le marché potentiel, le niveau de la demande.
  - La capacité du cabinet à vendre cette mission (clients actuels, réseau, accès au marché).
  - La légitimité / crédibilité du cabinet à proposer cette mission.
  - La concurrence.
  - La rentabilité attendue de la mission.
  - La récurrence (mission ponctuelle / permanente) de la mission.
  - La reproductibilité de la mission.
  - La facilité de mise en œuvre.
  - Le niveau de technicité.
  - La contribution des outils informatiques à la réalisation de la mission.
  - Le niveau de risque (investissement nécessaire...).
- La situation du cabinet par rapport à cette mission :
  - Les ressources adaptées disponibles.
  - La maîtrise technique de la mission.
  - L'envie, la motivation de l'équipe à réaliser cette mission.
  - Les retombées potentielles (développement, réputation, fidélisation...).

Concrètement, pour procéder à cette sélection, il convient de procéder en deux temps :

- Dans un premier temps, on copie la liste des idées de missions dans un tableur, puis on affecte un critère par colonne. Chaque participant accorde une note de 1 (si ce critère est défavorable) à 4 (si le critère est très favorable) à chaque idée au regard de chaque critère<sup>114</sup>.
- Dans un second temps, on consolide les réponses de tous les participants puis on fait les additions par ligne. Les pistes de missions les plus pertinentes sont celles qui obtiennent la note la plus élevée. En fonction de sa taille et de son projet, le cabinet retient un certain nombre de missions (souvent entre 5 et 10).

<sup>113</sup> Naturellement, chaque cabinet peut ajouter ses propres critères à cette liste indicative.

<sup>114</sup> Ex : une mission « simple » aura une note de 4 au critère « facilité de mise en œuvre » mais une note de 1 au critère « concurrence ».

La liste obtenue correspond à la « short list » des missions qui ont objectivement le plus de chances de succès d'après les participants à la réflexion. L'ultime étape de la démarche de choix des missions pertinentes consiste à prioriser ces idées.

### La priorisation des idées

A ce stade, le cabinet dispose de la liste des pistes de missions les plus prometteuses qui vont être explorées (approfondies, enrichies, modélisées, testées...). Dans la mesure où il n'est pas raisonnable et efficace de lancer toutes les chantiers simultanément, il faut déterminer l'ordre dans lequel ces pistes vont être explorées.

Là encore, le groupe de travail, sur la base de critères appropriés, retient les missions qu'il juge prioritaires. Pour faciliter ce choix, quelques pistes habituelles sont intéressantes. Il est notamment conseiller de commencer par les missions :

- Les plus « faciles », pour engager rapidement la démarche et mobiliser l'équipe. Les premières missions lancées sont évidemment des tests pour le cabinet et l'équipe. Il faut donc commencer par des missions accessibles, réalistes et qui présentent un risque assez faible.
- Les plus attendues par les clients, afin d'éviter la difficulté (souvent mal vécue par les experts-comptables) de devoir proposer cette mission aux clients. Si les clients sont en attente, il sera en effet plus aisé de « vendre » cette mission.
- Qui font appel à des ressources assez disponibles<sup>115</sup> pour avancer rapidement dans la phase d'analyse et pour être ainsi en mesure de déployer rapidement les missions à plus grande échelle en cas de succès.

Il est très important à ce stade de s'interroger sur l'horizon de chaque mission.

- Certaines missions peuvent être mises en œuvre à périmètre constant et donc à court terme.
- D'autres nécessitent une adaptation du cabinet (recrutement, formation, acquisition d'outils...).

Le cabinet peut décider de travailler en parallèle sur plusieurs missions à échéances différentes pour alimenter l'offre dans le temps.

- Certaines missions sont assez rapides à définir, modéliser et marketer alors que d'autres sont plus longues à faire émerger.
- Il est donc intéressant que ces dernières soient initiées assez tôt pour que la réflexion aboutisse dans un calendrier global cohérent.

Sur la base de tous ces éléments, le cabinet est désormais en mesure de sortir sa liste de pistes de missions prioritaires. Il peut alors entrer dans la phase suivante du processus, c'est-à-dire la définition, la modélisation et la commercialisation de son offre.

<sup>115</sup> Méthode tirée de la théorie des contraintes.



## De la piste de mission à la facture client

L'étape suivante nous fait entrer dans le processus de création de la mission proprement dite, sous tous ses aspects. Elle comprend les étapes de

- Finalisation de la définition de l'offre.
- Modélisation de la mission.
- Vente de la mission.
- Organisation et adaptation du cabinet.

Comme nous l'avons déjà indiqué à plusieurs reprises, cette étude n'a pas vocation à aborder cet aspect méthodologique largement traité dans les différents travaux et études de la profession. Le lecteur intéressé pourra se reporter aux ouvrages<sup>116</sup>, articles et actes de congrès qui sont légion sur la question.

Si nous ne devons retenir que quelques points clés de la démarche générale de développement des missions de conseil, nous pourrions citer les points suivants :

- Le développement des missions de conseil :
  - Nécessite une véritable volonté stratégique de la part des dirigeants du cabinet. Sans cela, il ne se passera rien, c'est une absolue certitude.
  - Passe nécessairement par la réorganisation des missions traditionnelles. Développer de nouvelles missions prend du temps. Il va donc falloir en gagner ailleurs...
  - Est une véritable gestion de projet. Autrement dit :
    - Des objectifs, des plans d'action, des délais et des budgets doivent être définis.
    - Des ressources (responsable, équipe, budget, temps...) doivent être allouées au projet.
  - Implique une grande agilité et une grande adaptabilité de l'équipe en fonction des résultats obtenus<sup>117</sup>.
- La démarche doit être :
  - Collective pour embarquer et mobiliser toute l'équipe du cabinet.
  - Progressive en commençant par des missions simples, faciles à mettre en œuvre.

## Les conditions de la réussite

La démarche qui consiste à repenser l'offre du cabinet est à la fois originale et innovante. Jamais la profession comptable n'a été confrontée de manière aussi prégnante à une telle urgence à s'adapter. Les experts-comptables vont devoir sortir de leur zone confort pour explorer de nouveaux territoires et se lancer dans des marchés concurrentiels et non-réglementés.

<sup>116</sup> Et notamment dans « Les missions d'accompagnement et de conseil : mode d'emploi », Ordre des experts-comptables, 2016.

<sup>117</sup> Méthode dite du lean start up.



Inutile de se mentir, cette mutation ne sera ni facile, ni rapide. D'ailleurs, si elle l'avait été, la plupart des cabinets auraient développé les offres de conseil depuis fort longtemps.

Pour conclure cette étude, et sans prétendre aucunement donner de leçons ou de recettes miracles, nous proposons ci-après quelques pistes pour augmenter les chances de réussite des cabinets engagés dans cette démarche. Parmi les facteurs clés de succès, citons notamment les principaux points suivants :

- **Être ambitieux.** C'est vraiment une condition très forte du succès. Le projet ne doit surtout pas être construit sur la base du chiffre d'affaires perdu. Il ne faut pas chercher à trouver des missions pour « caser » les collaborateurs en sous-activité. Dans de telles conditions, peu de chance en effet que les clients soient séduits. Au contraire, il faut vraiment suivre une démarche ambitieuse et généreuse pour être utile aux clients. Le chiffre d'affaires et les emplois seront pérennes si les missions ont une vraie valeur ajoutée.
- **Avoir vraiment envie.** Une des raisons pour lesquelles ces nouvelles missions ne se développent pas, c'est qu'il y a souvent un manque d'enthousiasme de la part de l'équipe. Faut-il attendre d'avoir le couteau sous la gorge pour se lancer ?
- **Être audacieux.** Sénèque disait « Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles ». Plonger dans le grand bain n'est évidemment pas facile et surtout pour une population comme les experts-comptables, c'est pourquoi il faut faire preuve d'audace pour tenter sa chance.
- **Accepter l'échec.** L'échec est un ingrédient indissociable de la réussite. Impossible d'imaginer réussir tous les projets du premier coup. Face à un échec, il ne faut donc pas se décourager, analyser objectivement les causes de l'échec pour avancer, pour corriger et pour initier un nouveau projet.
- **Être opportuniste.** Au-delà de la stratégie et du projet de cabinet, il faut adopter une démarche opportuniste en fonction des circonstances, de la demande des clients, de la disponibilité des ressources, des opportunités qui se présentent.
- **Être agile.** Il faut réagir rapidement, ne pas hésiter à changer d'orientation, à adapter son offre, à s'adapter. Il faut mettre de côté son hyper-rationalité, ses habitudes, sa conviction (fût-elle profonde) qu'on sait mieux que le client ce dont il a besoin...

## Conclusion

*Le meilleur moment pour planter un arbre était il y a 20 ans.  
Le second meilleur moment c'est maintenant.*

*Proverbe chinois*

Cette étude s'achève. Nous espérons qu'elle permettra, selon la raison d'être de ce think tank, à chacun de construire ses moulins. Que faut-il en retenir ?

### Nos convictions après cette étude

Le changement d'activité est aujourd'hui inéluctable. Pourtant, résolument confiants, nous sommes persuadés que les conditions sont (enfin !) réunies que pour se réalise cette mutation salvatrice. Après avoir réalisé deux enquêtes, rencontré des dizaines de cabinets et rédigé cette étude, nous sommes ainsi profondément convaincus que :

- Tous les cabinets ne pourront pas faire de conseil « à haute valeur ajoutée » nécessitant des compétences pointues.
- En revanche, tous les cabinets ont de réelles opportunités de développer de nouvelles missions s'ils s'en donnent la peine.

Cependant, pourquoi le nier, l'exercice ne sera pas simple, car il n'est pas facile de changer de métier. La réussite d'un tel projet implique de la volonté, de l'enthousiasme, de l'investissement (en temps notamment) et, ne l'oublions pas, car c'est un paramètre essentiel, une réelle ambition.

Sans ces ingrédients et sans la mobilisation de toute l'équipe, il n'y a aucune raison d'imaginer que les résultats seront différents de ceux constatés sur les 20 dernières années. A une différence près. Jusqu'à présent, ces « autres missions » n'étaient qu'un plus, aujourd'hui, elles sont devenues une condition de survie.

### Le véritable enjeu de la profession

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

Toute la difficulté réside évidemment dans la mise en œuvre de cette mutation. Or, adapter les compétences et les Hommes prend du temps. Beaucoup de temps. Et nous en avons de moins en moins. C'est LE défi des cabinets pour les prochaines années.

La plus grande difficulté à laquelle vont devoir faire face les cabinets concerne évidemment l'adaptation des équipes de collaborateurs généralistes historiques, ces collaborateurs présents depuis de nombreuses années et qui ont participé à la réussite du cabinet au fil des ans. Ces collaborateurs,

on ne peut plus dévoués au cabinet et à leurs clients, vont devoir opérer une véritable révolution copernicienne en changeant leur raison d'être au sein du cabinet.

Rappelons que si la profession compte un effectif d'environ 130.000 personnes, on peut raisonnablement estimer que les collaborateurs généralistes de production s'élèvent à 40.000.

La seule véritable réponse à cette problématique est évidemment de trouver une occupation à ces collaborateurs, mais pas n'importe quelle activité ; une activité utile, rentable et pérenne. C'est tout l'objet de la présente étude sur les missions de demain.

Et comme ce sujet des collaborateurs est légitimement au cœur des préoccupations de chaque cabinet, Les Moulins devraient s'y intéresser prochainement ...

