Les moulins

Le think tank de la profession comptable

only by b-ready

Quels métiers demain ?

#LesMoulinsEC – septembre 2020

Cette étude a été réalisée grâce au soutien financier de

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES Conseil Supérieur

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES Région Paris Ile-de-France

Fais de ta vie un rêve et du rêve une réalité

Antoine de Saint-Exupéry

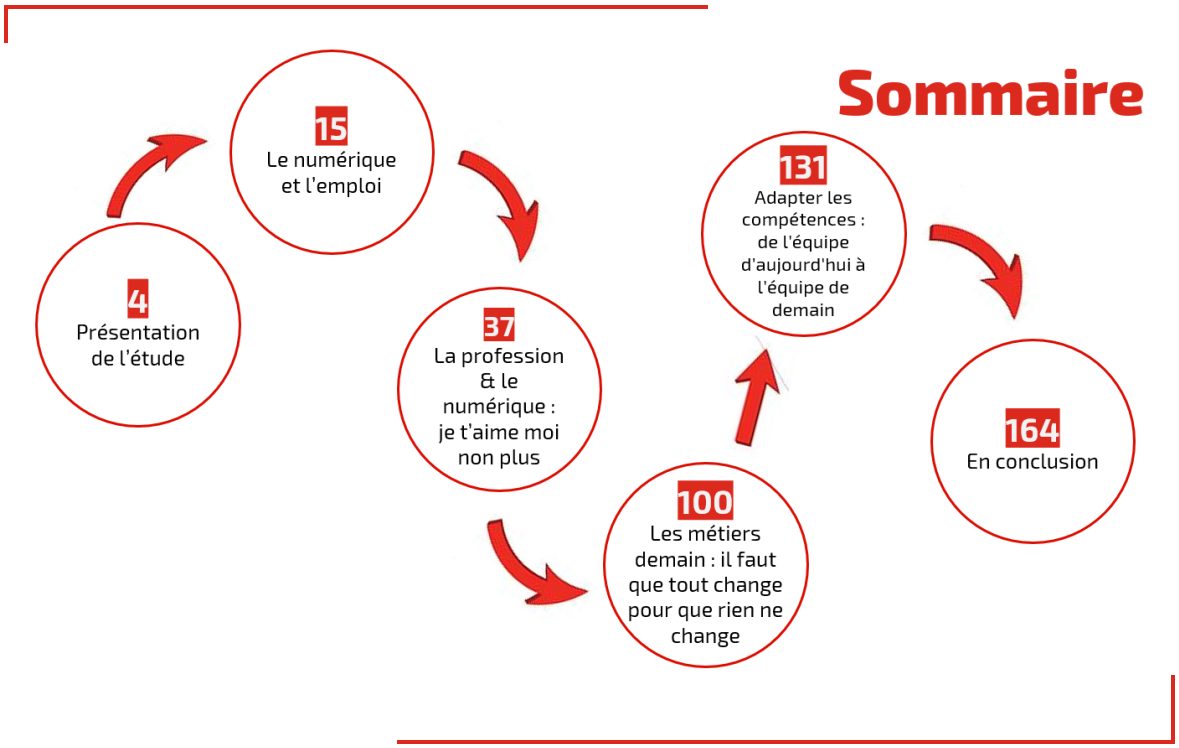
Au-delà des réflexions menées, l'un des objectifs des Moulins est de diffuser aussi largement que possible ses études. Grâce au financement de nos partenaires, nous sommes en mesure de proposer un accès gratuit à toutes nos études. Chacun peut ainsi les lire, les partager, les diffuser, s'en inspirer pour ses propres réflexions, les intégrer dans ses publications…
Nous vous demandons juste que toute citation de cette étude mentionne la source. Merci !

Pour en savoir plus sur les Moulins : www.lesmoulins.club
Pour nous suivre sur les réseaux sociaux : #LesMoulinsEC

Dans cette étude, les termes « collaborateur » ou « salarié » désignent bien évidemment les femmes et les hommes qui travaillent en cabinet. Il s'agit juste d'un choix destiné à alléger l'écriture et à faciliter la lecture, rien d'autre.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Au sommaire de cette étude, nous vous proposons :



© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Présentation de l'étude

Cette étude a été réalisée par Philippe Barré et Ludovic Melot, consultants de b-ready. Ils ont bénéficié de l'aide précieuse et toujours bienveillante des consultants de b-ready :

- Newel Belarbi, expert-comptable mémorialiste
- Nathalie Godinot, consultante en conduite du changement et transformation numérique
- Anne Huguet, consultante RH & management, coach certifiée
- Sandra Prezelus, consultante RH & management, coach certifiée

Les Moulins, le think tank de la profession comptable

Quand le vent se lève, certains construisent des brise-vent, d'autres construisent des Moulins.

C'est sur la base de cette conviction que le think tank « Les Moulins » a été créé en 2015, 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, 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 …

Les Moulins est un think tank dédié à la profession comptable.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

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, obsolescence programmée des compétences des collaborateurs, processus 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, organisées et gérées comme telles.

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

Objectifs des Moulins

La raison d'être des Moulins est d'engager la profession dans une démarche prospective. Le thème général de la réflexion au sein du think tank est la profession comptable dans 10 ans.

Quelles sont les missions des Moulins ?

- Décrypter l'avenir de la profession et du métier
- Aider la profession et les professionnels à comprendre les mutations pour mieux s'y adapter

Comment ?

- Mener des réflexions
- Publier des études
- Organiser des échanges, partager des points de vue afin de préparer les cabinets à construire leur avenir

Les valeurs qui animent les Moulins sont les suivantes :

- Réflexions sans limites, sans interdits
- Honnêteté et rigueur intellectuelles
- Ouverture d'esprit
- Innovation
- Enthousiasme
- Liberté de ton
- Diversité

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 ont vocation à y être représentées.

Les Moulins peuvent fonctionner grâce au soutien de partenaires qui financent les études réalisées. Chaque étude est financée par un ou plusieurs partenaires, ponctuels ou récurrents.

La contribution des partenaires couvre une partie du coût direct des études. Les frais de fonctionnement des Moulins sont pris en charge par b-ready.

La participation des partenaires est exclusivement financière. En aucun cas, ils n'interviennent dans les choix éditoriaux ou le traitement des sujets retenus. Les choix éditoriaux sont exclusivement réalisés par le comité de pilotage des Moulins.

Études des Moulins

Les études des Moulins ont pour vocation de décrypter les enjeux de la profession à moyen/long terme en adoptant une focale différente, c'est-à-dire en observant les évènements avec recul, en détectant des signaux faibles, en se projetant dans l'avenir et surtout en s'affranchissant du prêt à penser.

L'objectif est d'apporter un regard original, indépendant, sans langue de bois, résolument positif et constructif sur les sujets d'avenir et les grandes mutations sociales, économiques, technologiques… à l'aune desquelles doit être revisité l'horizon des cabinets.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Certains lecteurs ne manqueront certainement pas de considérer qu'une telle étude sur les emplois de demain a pour vocation de jouer les Cassandre, c'est-à-dire d'inquiéter inutilement les professionnels pour « faire le buzz ». Notre ambition n'est pas du tout de faire peur, mais d'alerter tous les acteurs de la profession sur une situation largement négligée.

Pour tenter de convaincre ces lecteurs que nos études sont à la fois réalistes et constructives, rappelons que les messages clés de nos études précédentes étaient les suivants :

- dans l'étude sur l'ubérisation de 2015, nous avions indiqué qu'il n'y aurait pas d'ubérisation de la profession à court terme. Le véritable enjeu est l'automatisation et cette dernière est une chance pour peu que les cabinets s'en saisissent. Ces prévisions se révèlent, cinq ans après, totalement confirmées.
- dans l'étude sur les missions de demain, en 2017, nous avions défini le concept de « missions d'accompagnement » qui, d'après nous, étaient les seules à avoir un avenir dans la profession contrairement aux missions de conseil qui étaient vouées à l'échec. Là encore, cette prévision s'est confirmée depuis.

Inutile de préciser que cette troisième étude respecte les mêmes règles de rigueur et d'honnêteté intellectuelles que celles qui ont été appliquées dans les études précédentes. Notre objectif n'est pas d'alarmer, juste de faire prendre conscience des enjeux.

Grâce au financement apporté par nos partenaires (sur cette étude, c'est le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et le Conseil régional de Paris de l'ordre des experts-comptables), les études des Moulins sont mises gratuitement à disposition de tous les acteurs (cabinets, réseaux, instances, syndicats, collaborateurs, partenaires de la profession) qui peuvent ainsi s'approprier ces réflexions et adapter leur comportement.

Cette étude est la troisième publiée par les Moulins après :

- La profession comptable va-t-elle se faire ubériser (novembre 2015)
- Quelles missions demain ? (juillet 2017)

Tous les commentaires sur cette étude sont les bienvenus à l'adresse suivante : lesmoulins@b-ready.team

Pour en savoir plus sur les Moulins

Les Moulins ont un site internet sur lequel les études peuvent être téléchargées gratuitement : www.lesmoulins.club.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

L'étude sur les métiers de demain

> *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.*
>
> *« Quelles missions demain ? », étude des Moulins, juillet 2017, p94*

Pourquoi une étude sur les métiers de demain ?

S'il est un sujet de vigilance constante dans notre profession, c'est bien celui de l'emploi.

En déséquilibre quasi permanent depuis de nombreuses années, tantôt au bénéfice des cabinets en raison d'un trop plein de candidats, tantôt au bénéfice des collaborateurs conséquence d'une pénurie de candidats, le marché de l'emploi dans la profession est aujourd'hui particulièrement tendu.

Dans un métier de service qui vend historiquement du temps, la ressource principale de toute activité est l'Humain. Or, depuis quelques années, cette matière première s'apparente de plus en plus à une ressource rare, à l'image des métaux précieux indispensables à la production de puces électroniques et que tout le monde s'arrache. Finie la bienheureuse époque où il suffisait de publier une petite annonce dans les pages saumon du Figaro pour recevoir quelques centaines de candidatures. Aujourd'hui, tout cabinet en phase de recrutement pour remplacer ou compléter son équipe se trouve confronté à un véritable parcours du combattant.

Pour autant, cette tendance qui inquiète légitimement tous les dirigeants de cabinets n'est-elle pas purement conjoncturelle ? Autrement dit, cette pénurie est-elle durable ou n'est-elle qu'un phénomène passager ? Difficile à imaginer de la part des employeurs, tant la situation est critique, une rapide recherche sur internet permet toutefois d'inoculer le doute.

En fait, il est très probable que la pression sur le recrutement se réduise à court et moyen termes. Dans les prochaines années, les cabinets auront besoin de moins de collaborateurs pour faire leurs missions actuelles car les logiciels en feront de plus en plus. Cependant, ne nous y méprenons pas. Ce qui pourrait passer pour une bonne nouvelle pour les employeurs, risque, au contraire, d'être pour eux l'annonce de jours difficiles. En effet, il n'est pas réaliste d'imaginer qu'en réduisant leur effectif et en confiant le travail à des outils, ils maintiennent leur chiffre d'affaires intact. La plupart des clients refuseront de continuer à payer le prix fort pour un travail « presse bouton ».

La seule issue pour les cabinets consiste à développer de nouvelles sources de revenus, c'est-à-dire de nouvelles missions. Mais, pour ce faire, les cabinets vont devoir disposer des ressources adaptées en quantité et en qualité.

Autrement dit, pour être très clair, collaborateurs et cabinets sont dans le même bateau. Il n'y aura de maintien voire de croissance du chiffre d'affaires des cabinets sans le maintien, voire la croissance de l'effectif du cabinet.

Ainsi, une étude de la prestigieuse Université d'Oxford[1] parue en 2013 analyse l'impact de l'automatisation sur l'emploi. Cette étude passe au scanner 700 métiers et détermine pour chacun sa probabilité d'être automatisé à l'horizon d'une vingtaine d'années. D'après les auteurs de cette étude qui a fait couler beaucoup d'encre, les comptables font partie des métiers les plus menacés (probabilité de disparition estimée à 94%) du fait de l'automatisation d'un grand nombre de leurs tâches. D'autres études partagent ces analyses avec quelques écarts sur

[1] The future of employment : how susceptible are jobs to computerisation ?, Carl Benedikt Frey et Michael A. Osborne, Oxford, 2013

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

l'ampleur de l'hécatombe, mais sur le principe, toutes sont d'accord.

En France, selon une étude de 2018 de l'Institut Sapiens[2], cinq métiers sont en sursis : comptable, caissier, employé de banque ou d'assurance, secrétaire de direction et manutentionnaire. A propos des comptables, l'étude indique notamment « La seconde vague de diminution aura comme origine la technologie, où des logiciels intelligents dédiés pourront ainsi effectuer les tâches comptables sans intervention humaine », avant de conclure :

> *La période d'extinction que nous avons estimée relève d'un constat terrible pour cette profession : les jeunes étant actuellement en formation de comptable ne pourront exercer ce métier toute leur vie, et seront obligés de se réorienter et donc suivre une nouvelle formation au cours de leur carrière.*
>
> *Institut Sapiens, L'impact de la révolution digitale sur l'emploi - Top 5 des métiers en voie de disparition.*

En poursuivant les recherches, difficile de ne pas s'attarder sur l'article coécrit par Laurent Alexandre en 2016 :

> *Prenons l'exemple des comptables : 100 % de leur activité actuelle sera automatisée et traitée par l'IA faible, mieux que par les professionnels, avant 2030.*
> *Bientôt, la totalité des écritures sera produite à partir de données nativement numériques. 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[3]. 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.*
> *… 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.*
>
> *Laurent Alexandre, avec Romain Van Steyvoort, « Comptables : 100 % de chômeurs en 2030 », WE demain, n°14, juin 2016*

Au-delà des facteurs traditionnels de suppression des emplois (coût élevé du travail en raison, notamment, des charges sociales, difficultés des entreprises, délocalisations, …), toutes ces publications sont unanimes : l'automatisation des tâches va éradiquer l'emploi dans la profession, comme dans beaucoup d'autres d'ailleurs.

Pour prendre la mesure du phénomène, rappelons que notre profession compte quelque 140.000 collaborateurs. Si on ne veut pas que la profession comptable vive un carnage social comme la sidérurgie entre 1975 et 1995, il est urgent d'anticiper, c'est-à-dire de préparer l'avenir. C'est tout l'objet de cette étude.

Les objectifs de cette étude sont, en effet, d'apporter des éléments de réflexion pour

- permettre aux cabinets de maintenir voire de développer leur chiffre d'affaires,
- préserver l'employabilité des collaborateurs,
- sauvegarder durablement l'emploi dans la profession.

Bien entendu, nous n'avons aucunement l'immodestie d'imaginer que cette étude va apporter des réponses à toutes les questions qui se posent sur le sujet ! Pas même, d'ailleurs, que celle de croire que toutes nos prévisions et analyses se révèleront exactes. C'est la vocation même des études prospectives que d'envisager l'avenir en tentant de faire parler les signaux plus ou moins forts. Et puis, soyons sérieux, "nous n'avons aucune idée de ce à quoi le monde et le marché du travail ressembleront en 2050"[4].

Cette étude n'a pas la prétention d'être exhaustive ou révolutionnaire, mais elle a été menée avec objectivité et rigueur dans le but de fournir à ses lecteurs, quels qu'ils soient, une approche originale du sujet des métiers de demain. Elle ne constitue qu'une contribution à la réflexion professionnelle. Elle ne manquera pas

---

[2] L'impact de la révolution digitale sur l'emploi - Top 5 des métiers en voie de disparition, Institut Sapiens, 2018 https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2018/08/Top-5-des-m%c3%a9tiers-qui-vont-dispara%c3%aetre-dans-les-prochaines-ann%c3%a9es.pdf

[3] AlphaGo est un programme informatique capable de jouer au jeu de go, développé par l'entreprise britannique Google DeepMind. En octobre 2015, il devient le premier programme à battre un joueur professionnel. https://fr.wikipedia.org/wiki/AlphaGo

[4] Yuval Noah Harari, « 21 leçons pour le XXIe siècle »

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

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 ou partenaire de la profession d'en tirer des enseignements utiles à sa propre prise de décision.

L'ambition de cette étude est « juste » de proposer une contribution que nous voulons originale sur ce sujet.

Un regard (que l'on espère) différent

La plupart des études consacrées à l'emploi dans la profession abordent la question sous l'angle du turn over, du recrutement ou encore de l'attractivité… Aussi étonnant que cela puisse paraître, à notre connaissance, aucune étude publique ne s'est véritablement penchée sur l'approche qualitative des métiers. Pourtant, cet aspect est éminemment stratégique. La gestion des compétences conditionne la capacité des cabinets à développer une nouvelle offre et donc à compenser l'attrition du chiffre d'affaires sur les missions traditionnelles.

> *La gestion des compétences conditionne la capacité des cabinets à développer une nouvelle offre et donc à faire face à l'attrition du chiffre d'affaires sur les missions traditionnelles.*

Si l'on en croit les experts-comptables, il n'a jamais été aussi difficile de recruter. Si on en croit les analystes, les prévisionnistes, les chercheurs… le métier de comptable est voué à disparaître à brève échéance. Difficile, dans ces conditions, de se faire une opinion !

Nous devons à la vérité de reconnaître que notre motivation pour réaliser cette étude n'était pas purement intellectuelle. Nous avions, en effet, pour volonté de réaliser un travail en profondeur, à la fois objectif et constructif, qui montre que l'emploi n'est pas condamné dans la profession et qui propose des pistes de solutions pour prendre le virage de l'évolution des collaborateurs et des cabinets.

C'est pourquoi, nous avons décidé d'explorer le sujet pour apporter à la profession non pas une réponse toute faite, mais une grille d'analyse des déterminants du sujet. Concrètement, nous avons décortiqué le sujet et livrons dans cette étude la restitution de nos analyses et conclusions.

Cette étude non partisane, réaliste et pragmatique aborde des aspects qui ne l'ont jamais été auparavant dans la profession tels que

- l'analyse des missions en blocs de tâches homogènes
- la répartition du temps passé entre les différentes phases des missions
- les impacts quantitatifs et qualitatifs du numérique sur les emplois dans la profession
- l'impact de la diversification des missions sur les emplois
- le devenir de la notion de « métier » dans son acception habituelle
- l'émergence de l'approche par les compétences
- l'impact de toutes ces mutations sur les stratégies des acteurs : cabinets, collaborateurs, instances, syndicats…

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

- ne fournit pas de fiches de postes « clé en main » pour les emplois de demain
- ne contient pas le top 50 des soft skills à développer
- ne propose pas la to do list du parfait recruteur

Pire encore, malgré le consensus quasi-général, on ne mentionnera pas que le cursus de formation des experts-comptables est totalement inadapté, que la profession s'en sortirait beaucoup mieux si elle le gérait elle-même, que les hard skills sont totalement dépassées et que seules comptent vraiment les soft skills comme l'agilité, la curiosité ou l'empathie.

Notons enfin que cette étude n'aborde pas l'activité et les métiers liés au commissariat aux comptes.

Un peu de méthodologie

Qu'est-ce que la prospective ?

La vocation des Moulins est de proposer des études prospectives.

> *Ni prophétie ni prévision – concept théologique réservé à la connaissance que seul Dieu aurait de l'avenir, disait Voltaire – la prospective n'a pas pour objet de prédire l'avenir – de nous le dévoiler comme s'il s'agissait d'une chose déjà faite – mais de*

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> *nous aider à le construire. Elle nous invite donc à le considérer comme à faire, à bâtir, plutôt que comme quelque chose qui serait déjà décidé et dont il conviendrait seulement de percer le mystère.*
>
> *Futuribles*[5]

La prospective n'est pas de la prévision. Elle n'est pas la simple extrapolation du présent, s'intéresse à un horizon plus lointain (moyen / long terme), est plus incertaine (compte tenu notamment de l'horizon analysé). Enfin, à l'image de Gaston Berger, l'un des fondateurs de la discipline, elle considère que le futur est moins à découvrir qu'à inventer[6]. Une étude prospective a pour finalité d'éclairer la prise de décision grâce à une compréhension des évolutions en cours.

Bien que soumise à de nombreuses incertitudes, une étude prospective est un travail rigoureux. Elle ne consiste pas à lire dans une boule de cristal, mais à comprendre une situation, son passé, ses transformations en cours, ses facteurs endogènes et exogènes d'influence …

L'objectif de cette étude était d'analyser les impacts des mutations en cours dans la profession, et notamment de l'automatisation, sur les métiers dans les cabinets. Cette étude, pour être utile, devait apporter des éléments de réflexion objectifs.

C'est pourquoi, nous avons décidé de construire la réflexion en nous appuyant sur plusieurs sources.

Une démarche méthodologique originale

Pour réaliser cette étude, il fallait mettre au point une méthode permettant de prévoir l'avenir de l'emploi à moyen-long terme. Or, si la prévision à court terme pose, en pratique, relativement peu de problèmes méthodologiques, il n'en est pas de même pour l'avenir plus lointain. A court terme, en effet, on utilise les données antérieures dont on cherche à expliquer les variations en les rapprochant de diverses variables indépendantes. Dès lors, la corrélation mise en évidence est ensuite projetée dans l'avenir et les prévisions sont faites par extrapolation. Cependant, cette démarche n'est valable que si la structure même du phénomène étudié n'est pas remise en cause. Ce postulat, s'il est acceptable à court terme, ne l'est plus dès lors que l'échéance s'éloigne.

Pour réaliser cette étude, il nous fallait donc nous appuyer sur des sources à la fois qualitatives et quantitatives. C'est pourquoi, pour que cette étude soit la plus riche possible, nous avons souhaité diversifier les sources d'information.

C'est ainsi que cette étude s'appuie sur :

- Des ouvrages, articles, études, livres blancs, rapports parlementaires …
- Deux enquêtes qualitatives auprès de quelques témoins
- Une grande enquête auprès de la profession
- Des entretiens avec des experts

Les enquêtes qualitatives auprès des témoins

Dans la mesure où l'extrapolation mathématique n'a pas de sens à long terme, nous avons opté pour une approche essentiellement qualitative.

C'est ainsi que nous avons sollicité une trentaine de témoins avertis de la profession. Ces derniers n'ont pas été choisis au hasard et nous ne prétendons à aucune représentativité de la profession. Ils ont été choisis en fonction de leur connaissance de la profession et de son environnement, de leur expérience, de leur largeur de vue … Les témoins ont cependant été sélectionnés de telle sorte que soient respectés certains équilibres essentiels : experts-comptables / partenaires, élus / non élus, franciliens / provinciaux, jeunes / moins jeunes, cabinets importants / cabinets de petite taille, syndiqués / non syndiqués… Nous avons considéré que leur implication et leur connaissance de la profession devaient leur permettre de prendre du recul et de suivre un raisonnement qui outrepasse la simple analyse passéiste ou actuelle.

Après avoir obtenu leur accord pour participer à cette étude, nous avons recueilli de manière anonyme l'opinion de ces témoins avertis sur des questions qualitatives touchant aux évolutions du métier et à l'emploi dans les cabinets. Leur participation fut particulièrement riche. Elle nous a notamment permis de construire un modèle d'évolution des différentes missions des cabinets et d'élaborer le questionnaire d'enquête destiné à l'ensemble de la profession.

---

[5] www.futuribles.com/fr/qui-sommes-nous/comprendre-la-prospective/la-demarche-prospective/

[6] « Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer », Gaston Berger.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les témoins ont également été sollicités pour répondre à la grande enquête auprès de la profession. En effet, nous souhaitions vérifier si, compte tenu de leur connaissance de la profession et de leur implication dans l'étude (ils avaient déjà répondu à une enquête qualitative dense), leur opinion était différente de celle du reste de la profession.

L'enquête auprès de la profession

Dans le cadre de cette étude, nous avons également réalisé une enquête en ligne afin de prendre le pouls de la profession sur le sujet essentiel des métiers de demain.

751 personnes ont répondu à cette enquête, nous fournissant ainsi une matière très riche. Compte tenu de ses conditions de réalisation, cette enquête ne présente pas un caractère statistique (enquête réalisée en ligne, échantillon non représentatif de la profession, absence de redressement) mais présente toutefois un intérêt majeur eu égard au nombre de répondants qui rendent les résultats significatifs.

Celle-ci a été lancée fin avril et s'est terminée fin juillet. Grâce à la large communication faite sur cette enquête par tous nos partenaires, nous avons recueilli 724 réponses (+27 réponses des témoins qui ont répondu aux mêmes questions).

Les principaux résultats de cette enquête réalisée sont présentés au fur et à mesure dans cette étude, en fonction des thématiques abordées.

Les entretiens avec les experts

Pour compléter ces lectures et ces enquêtes, nous avons sollicité quatre experts. Ces derniers ont accepté de nous faire partager leur expertise du sujet et leur analyse de la situation. Ils ont validé et enrichi nos réflexions et nous ont permis d'explorer de nouvelles pistes.

Les experts que nous avons sollicités et que nous remercions vivement pour leur aide :

- Alain Burlaud[7]
- Cécile Dejoux[8]
- Geneviève Mottard[9]
- Isabelle Rouhan[10]

Nous avons également bénéficié de l'éclairage d'Isabelle Côte[11], spécialiste du recrutement dans la profession comptable, sur l'évolution des pratiques des cabinets en la matière.

A qui s'adresse cette étude ?

Cette étude s'adresse aux experts-comptables qui souhaitent comprendre pourquoi et comment il est fondamental d'adapter les compétences de leur équipe pour être en mesure de développer de nouvelles missions et donc de pérenniser leur cabinet.

Elle ambitionne également d'intéresser les collaborateurs actuels et futurs, les stagiaires experts-comptables, les étudiants car ils sont les premiers concernés par cette étude. Leur avenir est clairement entre leurs mains. Ils ne doivent pas se contenter d'être spectateurs de leur avenir professionnel, mais doivent en devenir les principaux acteurs et même les metteurs en scène. La lecture de cette étude leur permettra de comprendre l'inéluctable évolution des besoins en compétence des cabinets et ainsi d'adapter leur parcours pour coller aux besoins de demain.

Enfin, elle aspire à interpeler les instances, les syndicats, les enseignants et les partenaires de la profession (parmi lesquels figurent en bonne place les organismes de formation et de financement de la formation) qui y trouveront peut-être un éclairage nouveau qui pourrait leur permettre de considérer le sujet de la gestion des compétences comme une priorité absolue pour la profession.

---

7 Professeur émérite du Conservatoire National des Arts et Métiers, Ancien directeur de l''Intec, Ancien président du jury du diplôme d'expertise comptable, Diplômé d'expertise comptable

8 Professeur des Universités au Conservatoire National des Arts et Métiers et à l'ESCP Business School Directrice de la Chaire "Learning Lab Human Change", Auteure du Mooc « Du Manager au Leader : devenir agile et collaboratif » (Plus de 250 000 inscrits, 148 pays, 7 saisons, disponible gratuitement sur fun-mooc.fr) et « L'IA pour tous »

9 Comptable Professionnelle Agréée (CPA) au Canada, Présidente, chef de la direction et secrétaire de l'ordre des CPA du Québec, Membre du bureau de la FIDEF

10 Entrepreneure dans le domaine du recrutement et du digital. Dirigeante de Colibri Talent, Auteur & Conférencière, Fondatrice de l'Observatoire des Métiers du Futur

11 Consultante en recrutement, Associée chez Plurality RH

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Et la suite ?

Comme toute étude prospective, la vocation de cette étude est le partage d'idées et le passage à l'action.

Grâce au financement de nos partenaires, les études des Moulins ne sont pas réservées à une élite, elles sont accessibles gratuitement à tous. Dès lors, la suite de cette étude appartient à chaque lecteur qui doit lui donner vie. Chacun doit s'approprier les conclusions, se faire son opinion et passer à l'action.

Ainsi,

- les cabinets pourront construire leur projet stratégique et en déduire leurs besoins en compétences
- les collaborateurs pourront revisiter leur avenir professionnel en adaptant ou complétant leur formation initiale, mais aussi en choisissant un cabinet conscient des enjeux et attentif à l'évolution de son équipe,
- Les instances et syndicats pourront accompagner l'évolution des cabinets,
- les organismes de formation pourront compléter leur offre pour intégrer les nécessaires modules complémentaires d'adaptation des compétences …

Remerciements

Comment finir cette introduction sans remercier sincèrement tous ceux sans qui cette étude n'aurait pas vu le jour ? Précisons que ces remerciements ne sont pas mentionnés ici par politesse, mais pour exprimer notre réelle gratitude pour l'aide qu'ils nous ont apportée.

#JeSuisLesMoulins

Fin juillet 2019, dans le cadre d'une discussion anodine sur Twitter portant sur le classement mensuel des experts-comptables proposé par Compta Online, la conversation bifurque sur les études des Moulins. C'est alors que plusieurs confrères, notamment de jeunes confrères qui ont consulté les études des Moulins dans le cadre de la rédaction de leur mémoire, se saisissent du sujet et cherchent un financement pour cette étude consacrée aux métiers de demain.

De très nombreux messages s'ensuivent dont voici quelques extraits.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Philippe Barré @Philibarr · 27 juil. 2019
Sympa 😘
On aimerait bien mais faute de moyens, c'est compliqué. Une étude c'est plus de 500 h de boulot.
On apporte notre savoir faire et notre connaissance de la profession mais on n'a pas les moyens de financer la R&D de la profession (même si adore les stagiaires 😉)

Raphaël madar @RaphaelMadar · 28 juil. 2019
Cela doit être finançable @Philibarr en plus il s'agit d'une MAJ de la précédente étude on ne part pas d'une feuille blanche ..... et @RomainFROMENT3 a raison je suis sûr que si on lance un @Kissbankers ou une cagnotte @applydia on lève les fonds nécessaires en moins de deux

Julien TOKARZ @julientokarz · 29 juil. 2019
Il existe un CRO important avec quelques moyens qui pourrait te sponsoriser ? @lbenoudiz

Sanaa Moussaid - EC/CAC @SanaaMoussaid · 30 juil. 2019
Laurent, tu es assez intelligent pour comprendre ce que je veux dire 😉
Serais-tu par exemple partant pour la financer ensemble ?

Laurent Benoudiz @lbenoudiz · 30 juil. 2019
Évidement, toujours partant !

Romain ACKER @RomainAcker · 30 juil. 2019
Et bien voilà !
Comme ca, on avance ensemble et pour le bien de tous.
Merci, @SanaaMoussaid et @lbenoudiz.
Vivement l'étude, maintenant !
@Philibarr, 500 heures, ça fait combien, en délai ?
#surlesstartingblocks

Valérie Ammirati @ValerieAmmirati · 30 juil. 2019
J'ai fait un Nice-Paris rien que pour assister à la conférence des Moulins alors vous pensez bien que #JeSuisLesMoulins aussi !
@CROEC_Paca , @lcanesi on participe ?

Philippe Barré @Philibarr · 30 juil. 2019
Avec grand plaisir @YannBench
Nous avions un petit comité de pilotage tous profils confondus. On va l'élargir pour avoir un max d'avis et d'idées.
Et puis, je me dis qu'on pourrait faire des soirées de présentation des études dans les régions intéressées ?
#jesuislesmoulins

Yann Benchora @YannBench · 31 juil. 2019
En réponse à @Philibarr @RomainAcker et 7 autres
Ben ouais @Philibarr et @LudovicMelot !!
Il peut y avoir des #ambassadeurs labellisés #LesMoulinsEC en régions 😉
#nestpasmoulinsquiveut

Sans ces échanges spontanés et enthousiastes, cette étude n'aurait peut-être pas vu le jour. Grâce à leur mobilisation sur les réseaux sociaux, ces confrères ont alerté et convaincu nos financeurs. Merci donc à eux pour leur enthousiasme et leur confiance. Inutile de préciser que cette confiance est certes pour nous une grande fierté, mais c'est aussi un sacré défi à

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

relever. Nous espérons que cette étude sera à la hauteur de leurs attentes.

Merci à tous les partenaires de cette étude

Nous tenons à remercier tout particulièrement les deux partenaires qui ont financé cette étude : le conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et le conseil régional de l'ordre des experts-comptables de Paris Ile de France.

Nous remercions également chaleureusement nos partenaires sans qui la réalisation de l'enquête auprès des professionnels n'aurait pas été possible : Compta Online, l'ANECS et le CJEC, partenaires de la première heure, bien sûr, mais aussi les syndicats ECF et IFEC qui ont également relayé cette enquête et permis de mobiliser un grand nombre de professionnels.

Au-delà du financement et de la promotion de l'enquête auprès de leurs membres, l'implication unanime des instances, des syndicats, des partenaires institutionnels de la profession dans les réflexions sur l'avenir de la profession est essentielle. A notre connaissance, c'est la première fois qu'un projet non officiel est ainsi soutenu par l'ensemble des acteurs de la profession. Ce soutien témoigne, d'une part, que les décideurs sont pleinement conscients que le sujet est d'une importance capitale pour la profession et, d'autre part, que Les Moulins sont reconnus comme un acteur majeur de la prospective professionnelle. C'est, pour nous, une vraie fierté.

Merci aux experts, aux témoins et aux membres du comité de pilotage que nous avons sollicités et qui nous ont accordé du temps pour nous faire partager avec bienveillance leur analyse de la situation.

Bien entendu, nous n'oublions pas les centaines d'experts-comptables, de stagiaires, d'étudiants qui ont pris le temps de répondre à notre enquête. Leurs réponses et leurs commentaires ont été riches d'enseignements et nous ont beaucoup apporté pour la réalisation de notre étude.

Que chacun trouve dans ces quelques lignes l'expression de nos sincères remerciements.

Toutes les réactions, critiques, suggestions, questions que cette étude ne manquera pas de susciter sont les bienvenues à l'adresse suivante : lesmoulins@b-ready.team.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture.

L'équipe des Moulins.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Le numérique et l'emploi

" Homme de la plaine, pourquoi gravis-tu la montagne ?
"… Pour mieux regarder la plaine…

Proverbe Chinois

En effectuant une rapide recherche sur Internet sur les conséquences de l'automatisation sur l'emploi, on trouve des articles au titre pour le moins explicite

- Les robots vont supprimer 50 millions d'emplois au cours de la prochaine décennie en Europe
- 800 millions d'emplois dans le monde menacés à cause des nouvelles technologies
- Les robots vont-ils nous voler nos boulots ?
- Révolution digitale : ces professions qui vont disparaître
- Les sept métiers que les robots intelligents vont nous prendre en premier

En poursuivant la recherche, on trouve également d'autres articles, plus récents, moins nombreux

- L'intelligence artificielle créera autant d'emplois qu'elle n'en détruira : Pas encore de chômage technologique à l'horizon
- Pourquoi l'intelligence artificielle ne détruira pas votre emploi
- Non, les robots ne tuent pas l'emploi
- Robots et emploi : le choc n'aura pas lieu
- Les compétences que les robots ne nous piqueront pas

La problématique de la profession comptable face à l'automatisation d'une (grande) partie de ses activités n'est pas isolée ; elle est même à la fois universelle et très ancienne. Une analyse plus large de la question en observant ce qui est arrivé par le passé et ce qui se déroule ailleurs permet d'y voir plus clair et de faire la part des choses entre le monde idéal des bisounours et l'apocalypse annoncée par les imprécateurs.

Nul ne conteste les bienfaits du progrès technique sur nos sociétés. Au fil des siècles, ces progrès ont permis de formidables évolutions de notre société sur l'industrie, l'habitat, les transports, la santé, …. Toutefois, si chacun reconnaît volontiers les bénéfices de ces innovations, la question de leur impact sur l'emploi fait régulièrement débat. Chaque nouvelle découverte, chaque invention se traduit par l'adoption d'une nouvelle solution et l'abandon d'une autre, entrainant un effet sur l'emploi. L'emploi est donc fortement impacté par l'innovation. Dès lors, se pose la question de savoir quels seront les impacts du numérique sur l'emploi.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> *L'apparition de nouvelles technologies, en dépit des espoirs qu'elles suscitaient, a toujours inspiré des craintes. Celles-ci resurgissent aujourd'hui avec vigueur en raison de l'ampleur et de la nature particulières de la vague technologique en cours, de la vitesse présumée de sa diffusion et de ses impacts dans tous les domaines de notre existence.*
> *L'inquiétude est particulièrement grande concernant l'impact du numérique sur l'emploi, d'autant que diverses études menées aux États-Unis et en Europe ont révélé qu'entre 9 % et 47 % des emplois actuels pourraient disparaître. Quel crédit peut-on accorder à ces prévisions ? Que sait-on réellement de l'impact des nouvelles technologies sur l'emploi, les métiers et les compétences ?*
> *L'impact du numérique sur l'emploi - Futuribles*[12]

Ce débat est éminemment complexe et nous n'avons aucunement la prétention d'apporter une réponse définitive sur le sujet.

Nous souhaitons juste en clarifier les termes d'un point de vue macroéconomique pour être en mesure, dans un second temps, d'en décliner les conclusions sur le microcosme de la profession comptable.

Un vieux débat qui refait surface

La question de l'impact de l'automatisation sur l'emploi n'est pas tout à fait nouvelle, elle est même très ancienne. Rapide retour sur quelques siècles de révolutions industrielles.

La concurrence entre l'automatisation et l'emploi, une histoire vieille de quelques siècles…

La première révolution industrielle fut celle de la production mécanisée, à partir de 1760, déclenchée par l'invention de la machine à vapeur et la construction des chemins de fer. La deuxième révolution industrielle démarre un siècle plus tard avec la production de masse rendue possible par l'électricité et les chaînes de montage. Cette révolution est marquée notamment par l'introduction des métiers à tisser automatiques, ce qui a suscité la grève des ouvriers tisseurs qui voulaient détruire ces machines qui allaient leur voler leur travail. La troisième révolution industrielle émerge à la fin des années 1960 avec l'informatisation catalysée par le développement des semi-conducteurs, puis des ordinateurs et d'Internet.

A chaque révolution industrielle, et même plus généralement à chaque progrès technique majeur, s'est posée la question de l'apparition du « chômage technologique ». Le potentiel remplacement de l'homme par la machine a toujours suscité de vives inquiétudes. Les hommes ont eu peur (et c'est bien légitime) que la machine prenne leur place.

> ***A chaque révolution industrielle, et même plus généralement à chaque progrès technique majeur, s'est posée la question de l'apparition du « chômage technologique ».***

Qu'en est-il de la révolution en cours actuellement ?

> *Si la question du "chômage technologique", selon les mots de Keynes, ne date pas de la transition numérique, elle a resurgi dans l'actualité du fait des capacités nouvelles des machines automatiques associées à l'intelligence artificielle.*
> *Les nouvelles trajectoires, Rapport du Conseil national du numérique - Janvier 2016*

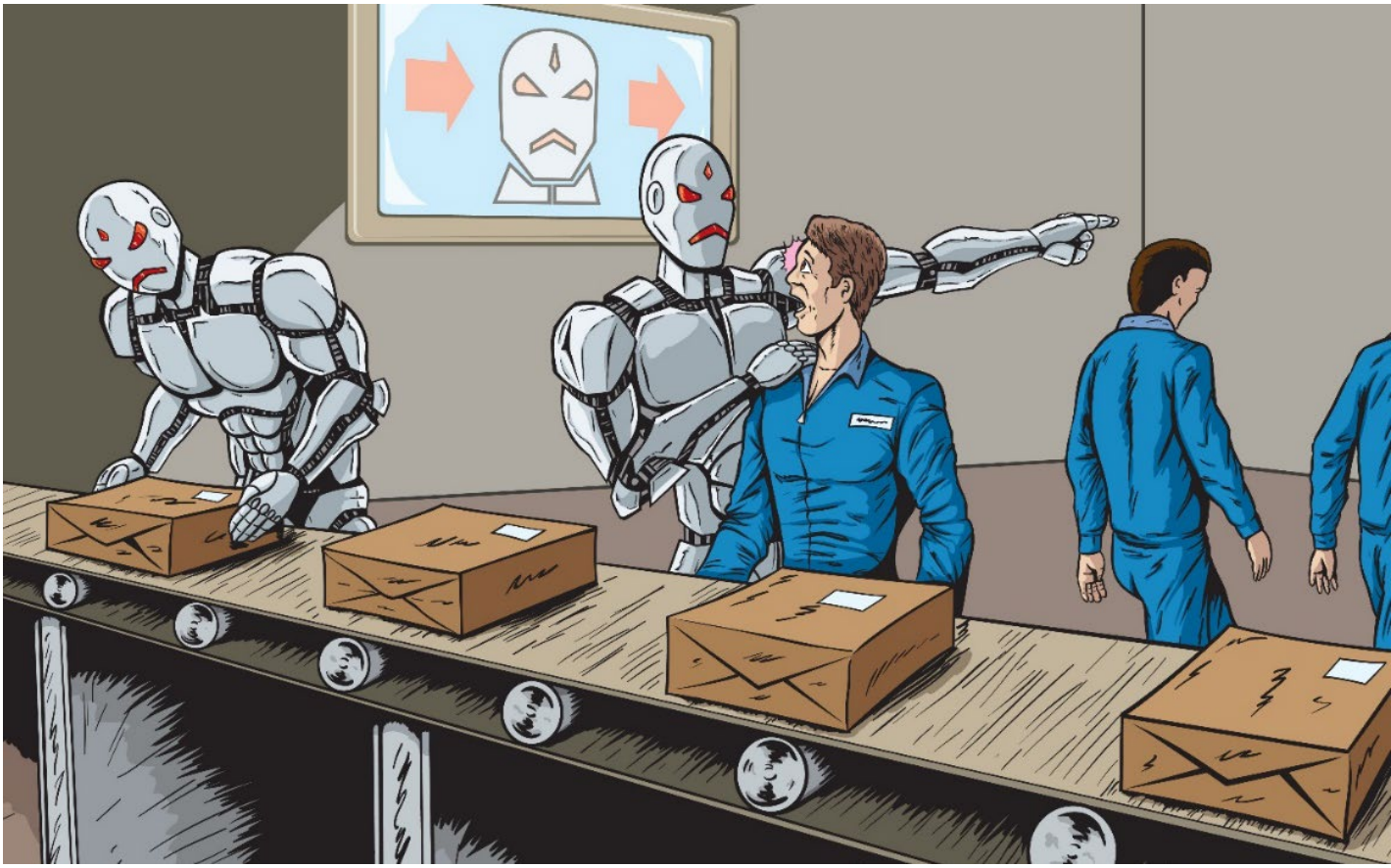
[12] https://www.futuribles.com/fr/document/limpact-du-numerique-sur-lemploi-les-metiers-et-le/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

L'heure de la quatrième révolution industrielle a sonné

Aujourd'hui, nous faisons face à la « 4ème révolution industrielle » plus souvent qualifiée de révolution numérique. Difficile d'aller plus loin dans cette étude sans la définir dans ses grandes lignes.

La révolution numérique est « la mutation de notre société sous l'effet de l'invasion numérique avec tous les impacts sur notre vie privée et professionnelle. Le mot révolution illustre la violence et la soudaineté du phénomène. On parle aussi de tsunami numérique tant la vague du digital emporte tout sur son passage »[13]. Le numérique se niche partout dans notre vie professionnelle et personnelle. Grâce au numérique, tout devient plus simple, accessible, fluide et souvent gratuit. Commander un livre en 3 clics, se faire livrer une pizza, commander un VTC, identifier une musique grâce à Shazam, s'orienter et éviter les embouteillages avec Waze, consulter ses comptes sur l'appli bancaire, faire un virement sans passer par sa banque, allumer une lumière sans bouger de son canapé, enregistrer ses photos dans le cloud…



Ces innovations n'auraient pas été possibles sans les smartphones, la géolocalisation, le cloud, les objets connectés, l'Internet haut débit, le big data, l'intelligence artificielle … En pratique, la révolution numérique actuelle est donc le fruit de toutes ces nouvelles technologies qui ont vu le jour au cours des 10 à 20 dernières années.

En modifiant profondément et durablement nos habitudes de vie en tant que client ou citoyen, cette révolution modifie substantiellement l'équilibre du monde économique. Par leur changement de comportement, les consommateurs ont bouleversé les modèles des entreprises traditionnelles. Ces dernières doivent se réinventer pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Aucun secteur n'est épargné : loisirs, voyages, banques, restauration, hôtellerie… Certaines entreprises apparaissent, d'autres s'adaptent, certaines disparaissent.

[13] « Comment réussir la transformation numérique du cabinet ? », Revue Fiduciaire, 2018

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> *En favorisant l'émergence de ces nouveaux modèles, les technologies numériques ne constituent alors plus seulement une nouvelle brique permettant d'aller plus loin en matière d'automatisation des tâches et d'optimisation des procédés de production : elles remettent radicalement en cause le fonctionnement et l'organisation de certains secteurs et filières, et en permettent l'émergence de nouveaux, ce qui soulève des enjeux de régulation.*
>
> *Conseil d'Orientation pour l'Emploi, « Automatisation, numérisation et emploi » - Tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation des emplois – Janvier 2017*

Dès lors, la révolution numérique questionne. Quels seront ses impacts sur l'emploi ?

Beaucoup d'encre a coulé sur le sujet. Tout et son contraire a été écrit. Pour tenter de répondre à cette question, nous avons choisi de décortiquer le sujet pas à pas. C'est ainsi que nous commencerons par étudier les impacts quantitatifs avant de nous intéresser aux impacts qualitatifs.

En modifiant profondément et durablement nos habitudes de vie en tant que client ou citoyen, cette révolution modifie substantiellement l'équilibre du monde économique.

Un impact quantitatif indéniable … mais qui est loin de faire l'unanimité

L'exercice qui consiste à prévoir, et plus encore à chiffrer, l'impact d'un phénomène aux contours incertains et évolutifs est extrêmement périlleux[14].

En effet, cette prévision doit tenir compte de très nombreux facteurs, tous soumis à un aléa fort. Pour ne retenir qu'un exemple, l'impact final (qui ne sera connu qu'a posteriori) dépendra notamment de la situation économique du pays et du monde dans les prochaines années. Or, inutile de dire que la crise sanitaire du Covid, par nature imprévisible, a eu « quelques impacts » sur la situation économique de nombreuses entreprises. Comment, dans ces conditions, faire la part des choses entre la suppression des postes due à l'automatisation et celle liée au Covid ?

Tentons d'y voir plus clair.

Bataille d'experts sur les chiffres

« Les chiffres sont des innocents qui avouent n'importe quoi sous la torture ».
Alfred Sauvy

La destruction d'emplois est la première peur que suscite cette 4ème révolution industrielle et la littérature sur ce sujet est pléthorique.

Le point de départ des « Métiers du futur », c'est l'automatisation. Notre étude montre que l'automatisation est perçue comme le premier driver de l'évolution des métiers par les actifs, à hauteur de 44%[15]. Cela rejoint l'étude McKinsey qui indique dans une étude que près de la moitié des heures travaillées en France sont automatisables à d'ici 2022[16].

Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020

[14] Cette remarque vaut également, bien sûr, pour l'évaluation des impacts du numérique sur l'emploi dans la profession comptable.
[15] Observatoire des métiers du futur : Bâtir le futur des métiers : 7 propositions pour booster l'employabilité, 2020
10 enjeux cruciaux pour la France à horizon 2022", McKinsey & Company, publiée en avril 2017

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

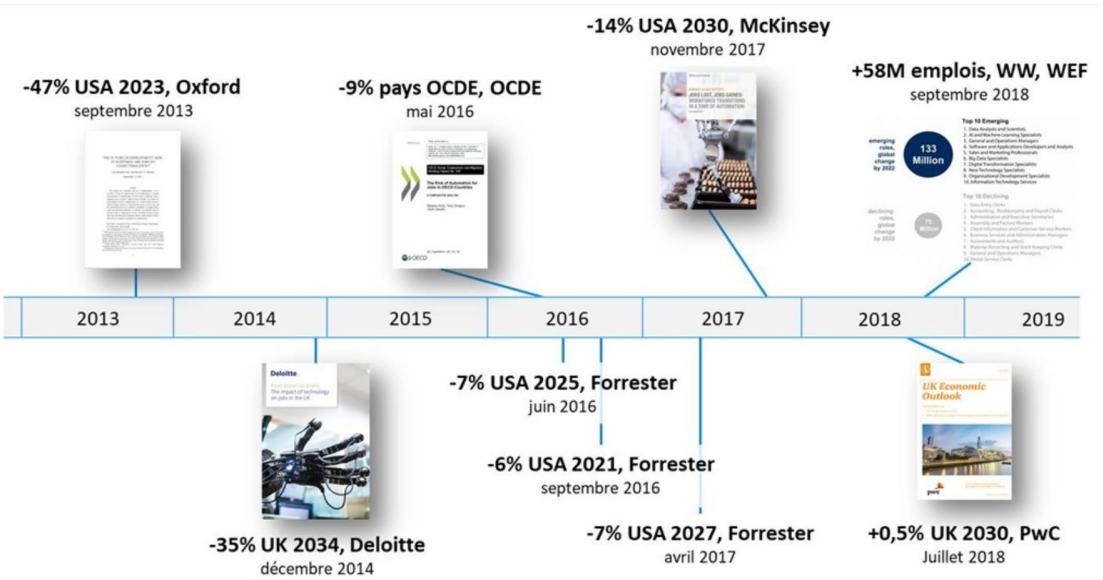
De nombreuses études ont été menées par des organismes extrêmement sérieux, reprises de nombreuses fois dans des journaux tout aussi sérieux et pourtant… aucune d'entre elles n'annonce les mêmes prévisions chiffrées !

A tel point qu'Olivier Ezratty a publié en avril 2019 un article intitulé « Les fumeuses prévisions sur le futur de l'emploi et l'IA ». Tout est dit.

Son article débute ainsi :

> *Les prévisions sur la destruction et la création d'emplois liées au déploiement de l'IA dans l'économie sont pléthoriques depuis 2013. On y trouve aussi bien de sombres prophéties sur le rôle même de l'Homme dans l'économie que des prévisions plus optimistes, croyant fermement à la destruction-création de valeur schumpétérienne avec un équilibre positif. Il y en a donc pour tous les goûts et tous les angles de vue !*
>
> *Les fumeuses prévisions sur le futur de l'emploi et l'IA, Olivier Ezratty*[17]

L'article répertorie un certain nombre d'études menées entre 2013 et 2019, par des institutions aussi prestigieuses que l'université d'Oxford, Deloitte, la BBC, l'OCDE, Roland Berger, McKinsey, le Word Economic Forum ou encore PwC… Il résume d'ailleurs très bien l'évolution des prévisions dans le schéma suivant.



Les fumeuses prévisions sur le futur de l'emploi et l'IA, Olivier Ezratty[18]

La palme des prévisions les plus alarmistes revient à l'université d'Oxford dans une étude de septembre 2013. Les auteurs arrivent à la conclusion qu'à l'horizon des 20 prochaines années, aux Etats-Unis[19]

- 47 % des emplois ont une probabilité forte d'être automatisés[20]
- 19 % ont une probabilité moyenne,
- 33 % ont une probabilité faible.

Les principaux métiers considérés comme ayant une probabilité forte d'être automatisés relèvent du secteur des services. Notons au passage que cette prévision de réduction d'effectifs se traduisait concrètement par la suppression de 4 millions d'emplois de vendeurs, 2,8 millions d'employés de bureau, 1 million de cadres

[17] https://www.oezratty.net/wordpress/2018/fumeuses-previsions-futur-emploi-et-ia/
[18] https://www.oezratty.net/wordpress/2018/fumeuses-previsions-futur-emploi-et-ia/
[19] Oxford publie la première grande étude sur l'impact de l'IA sur le futur de l'emploi, créée par Carl Benedikt Frey et Michael Osborne, The Future of Employment : How susceptible are jobs to computerisation ?
[20] et 35% au Royaume Uni

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

comptables et 1,5 million d'assistants comptables.

D'autres études qui ont suivi aboutissent à un ordre de grandeur similaire.

> *42% des emplois français sont potentiellement automatisables à l'horizon de 20 ans*
>
> *Les classes moyennes face à la transformation digitale. Comment anticiper ? Comment accompagner ? Roland Berger Stategy Consultants, octobre 2014, p8*

L'étude du cabinet Roland Berger, consacrée à la France, reprend la méthode de l'université d'Oxford en l'adaptant pour tenir compte de la situation économique et de l'état des technologies en France dans les différents secteurs d'activité. Concrètement, cette étude conclut que 20% des tâches seront automatisables ce qui se traduira par la suppression de 42% des emplois français soit pas moins de 3 millions d'emplois en France à l'horizon 2025[21].

Une étude de France Stratégie[22] estime que le nombre d'emplois facilement automatisables à l'horizon 2025 s'élève environ à 3,5 millions d'emplois.

En novembre 2017, McKinsey prévoit la suppression de 800 millions d'emplois dans le monde d'ici 2030, soit un cinquième de la population active.

Avec le temps, les méthodes se précisent et les prévisions s'affinent. Ce perfectionnement des méthodes d'analyse a pour effet de réduire l'ampleur de l'impact estimé. C'est ainsi que des études plus récentes estiment que les emplois totalement automatisables se situent entre 6% et 15%.

A titre d'exemple, en avril 2017, Forrester revoit ses prévisions de septembre 2016 à la baisse et prévoit que l'automatisation ne va détruire « que » 17% des emplois aux Etats-Unis mais qu'elle va en créer 10%.

En avril 2019, l'OCDE[23] estime, quant à elle, qu'au niveau de ses pays membres « 14% des emplois sont exposés à un risque élevé d'automatisation et 32% des emplois pourraient être profondément transformés ». Ce chiffre est de 16% pour la France.

Des études ont même conclu à un solde d'emplois positif à plus ou moins brève échéance. Ainsi, Gartner anticipe que l'IA va créer 500.000 emplois aux Etats-Unis dès 2020[24]. De son côté, le World Economic Forum évoque en septembre 2018 la création de 58 millions d'emplois liés à l'IA d'ici 2022 à l'échelle mondiale[25].

Pourquoi de tels écarts entre les études ?

Revenons sur l'étude de l'université d'Oxford, qui en a inspiré beaucoup d'autres et a fait l'objet de nombreuses critiques notamment méthodologiques.

Rappelons que cette étude fut la première du genre aussi médiatisée sur ce sujet. Les auteurs ont évalué en 2013, secteur par secteur, l'impact de l'automatisation sur les emplois à l'horizon de 20 ans. Pour ce faire, ils ont évalué, métier par métier, d'une part, le caractère répétitif des tâches accomplies et, d'autre part, la « distance technologique à parcourir » pour que l'homme soit effectivement remplacé par la machine.

> *La méthode utilisée est mathématique et probabiliste. Nous sommes déjà cinq ans plus tard et les transformations en question sont loin d'avoir eu lieu. Les cycles de l'innovation sont bien plus lents que ce qu'ils prévoyaient. Leur étude sera peut-être valable mais à 25 ou 30 ans d'horizon. Cette étude a été souvent critiquée car elle raisonnait au niveau des métiers sans décomposer leurs tâches et celles qui étaient automatisables ou pas.*
>
> *Les fumeuses prévisions sur le futur de l'emploi et l'IA, Olivier Ezratty*[26]

Parmi les principales critiques (y compris par les auteurs de l'étude eux-mêmes) :

- non prise en compte de freins économiques et sociaux (l'étude ne tient pas compte de la

[21] A noter : il s'agit des suppressions « brutes » sans tenir compte des créations
[22] L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore, France Stratégie, juillet 2016
[23] L'avenir du travail, OCDE, avril 2019
[24] Garner indique que l'IA va supprimer 1,8 million d'emplois mais en créer 2,3 millions d'emplois, 2017
[25] Correspondant au solde de 122 millions de d'emplois créés et de 75 millions détruits
[26] https://www.oezratty.net/wordpress/2018/fumeuses-previsions-futur-emploi-et-ia/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

résistance au changement, du coût du remplacement de l'homme par la machine …)
- non prise en compte de l'hétérogénéité des tâches qui composent les métiers.

La première erreur de l'étude d'Oxford a été de faire une étude « hors sol » c'est-à-dire déconnectée de la réalité, sans tenir compte de la dimension humaine.

Pour ce faire, les auteurs ont analysé uniquement la substituabilité technologique des activités. Autrement dit, pour chaque travail, ils se sont demandé si la machine était capable de remplacer l'homme. Ils ont, en effet, considéré que tout emploi automatisable serait de facto automatisé. Or, dans la mesure où on touche à l'humain, le raisonnement n'est pas aussi binaire ; il faut notamment tenir compte de l'acceptabilité sociale de la suppression des emplois[27].

La critique qui repose sur la prise en compte des métiers dans leur globalité et non sur les tâches composant ces métiers est unanime et cette erreur méthodologique a d'ailleurs ensuite été corrigée. Les chercheurs d'Oxford ont en effet considéré, dans la première version de leur étude, que les métiers étaient indivisibles et donc, à partir du moment où une partie d'un métier était automatisable, c'est le métier tout entier qui l'était. Or, ce n'est pas exact, sauf pour des emplois mono-tâche qui seraient entièrement automatisés.

France Stratégie explique comment une autre méthode, plus réaliste, permet d'aboutir à des résultats beaucoup moins pessimistes

> *Leur méthode[28] leur permet alors de mesurer le risque d'automatisation de chaque emploi selon les tâches qui le composent. Par cette méthode, ces chercheurs estiment que « seuls » 9 % des emplois aux États-Unis ont un risque élevé (supérieur à 70 %) d'être automatisés. Cette proportion serait de 10 % au Royaume-Uni, 9 % en France et 7 % au Japon. Comment expliquer ces proportions d'emplois menacés quatre à cinq fois plus faibles que celles obtenues par les deux chercheurs britanniques ? Essentiellement parce que les premiers travaux considéraient comme automatisables des métiers qui pourtant nécessitent fréquemment de travailler en équipe ou en relation directe avec les clients, tâches qui -à ce jour- ne peuvent être aisément confiées à des robots. C'est le cas des métiers de vendeur ou de comptable par exemple, qui, à eux seuls, concentrent près de 5 % des emplois aux États-Unis.*
>
> *France Stratégie – Note d'analyse numéro 49 – Juillet 2016, p2*

La plus grosse erreur commise par les chercheurs de l'université d'Oxford (et par d'autres études qui ont suivi) est donc d'avoir fait un amalgame entre les métiers et les tâches. Au-delà de l'objectif d'établir un prévisionnel des suppressions d'emplois, cette distinction est absolument fondamentale car elle formate le raisonnement sur l'évolution des emplois. Revenons sur ce point pour en bien cerner les enjeux.

La plus grosse erreur commise par les chercheurs de l'université d'Oxford (et par d'autres études qui ont suivi) est donc d'avoir fait un amalgame entre les métiers et les tâches.

Pourquoi distinguer métier et tâche ?

Cette question, qui à première vue, peut paraître anodine, ne se résume évidemment pas à une simple question de vocabulaire ; elle est, au contraire, essentielle à la compréhension du débat. Rappelons que la confusion, ou plutôt la non-distinction, entre les métiers et les tâches est à l'origine de l'erreur d'appréciation de l'université d'Oxford.

De quoi parle-t-on exactement ? Pour y voir plus clair, quelques précisions sémantiques peuvent être utiles :

- Un métier ou emploi correspond à l'exercice par une personne d'une activité dans un domaine professionnel. Un métier n'est pas lié à une entreprise ou à une organisation, il est générique. Un métier est un ensemble de tâches. A titre d'exemple, dans la profession, les principaux métiers sont assistant ou

[27] Voir plus loin « Quelles sont les tâches automatisables ? »
[28] NDRL : Une équipe de recherche allemande ayant travaillé pour l'OCDE : Arntz M., Gregory T. et Zierahn u. (2016), « The Risk of Automation for jobs in OECD Countries : A Comparative Analysis », OECD Social, Employment and Migration, Working Papers, n° 189.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

collaborateur comptable, chef de mission, secrétaire, …

- Un poste correspond à une situation de travail individuelle et donc souvent à une personne en particulier. La fiche de poste décrit les missions, les activités et les tâches que doit accomplir un collaborateur pour un poste donné, au sein d'une structure donnée ainsi que les compétences spécifiques requises pour occuper ce poste (exemple : responsable du service social)
- Une tâche correspond à un « bout » de métier, une action à réaliser. Dans la profession, on peut citer : collecter les pièces, saisir les opérations, faire un rapprochement bancaire, faire un entretien avec un client, établir un bulletin de paie, préparer un PV d'assemblée, …

Dès lors, il est aisé de comprendre qu'une analyse des métiers est beaucoup plus globale qu'une analyse des tâches qui est plus détaillée. Plus les mailles du filet sont serrées, plus l'analyse est fine. Or, toutes les tâches d'un même métier ne sont pas impactées de la même manière par l'automatisation. Pour un même métier, certaines sont totalement automatisables, d'autres le sont moins, voire pas du tout. Considérer toutes les tâches comme également touchées par l'automatisation est une erreur. C'est ce qui explique l'évaluation erronée de l'étude d'Oxford.

> ***Ce sont les tâches qui sont automatisables, pas les métiers.***
>
> *Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020*

Plus concrètement, cela signifie qu'un salarié pourra voir certaines de ses tâches représentant 10%, 20% ou même 50% de son temps automatisées c'est-à-dire réalisées par un robot, une machine, un algorithme … alors que ses autres tâches ne seront pas concernées. Bien entendu, les emplois mono-tâches sont les plus menacés. L'exemple le plus emblématique est celui des postes de caisse dans les supermarchés.

Dans ces conditions, pour aboutir à une estimation la plus juste possible de l'impact de l'automatisation sur l'emploi, il convient donc de s'intéresser aux tâches qui composent chaque métier et non aux métiers pris dans leur ensemble. Cette approche est d'ailleurs largement partagée par toutes les études récentes sur le sujet. En pratique, pour chaque tâche qui compose un métier, il faut

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

- évaluer sa part relative dans l'ensemble du métier (telle tâche représente 10% du temps de ce métier)
- comprendre son contenu et son évolution
- estimer la probabilité de son automatisation en tout ou partie

Pour aboutir à une estimation la plus juste possible de l'impact de l'automatisation sur l'emploi, il convient donc de s'intéresser aux tâches qui composent chaque métier et non aux métiers pris dans leur ensemble.

Quelles sont les tâches « automatisables » ?

Certaines tâches sont plus automatisables que d'autres. Lesquelles ?

Il est difficile de définir des critères précis pour qualifier une tâche d'automatisable. Dans la première étude des Moulins[29], les auteurs avaient décrit les tâches les plus susceptibles d'être automatisées comme les tâches présentant tout ou partie des caractéristiques suivantes :

- des tâches répétitives et/ou pénibles,
- des tâches à faible valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre,
- des risques élevés d'erreurs humaines,
- un marché concurrentiel qui oblige les opérateurs à baisser les coûts,
- une technologie adaptée.

D'autres critères sont souvent intégrés dans l'analyse. Ainsi pour le Comité d'Orientation de l'Emploi[30], quatre critères principaux doivent être utilisés pour déterminer le caractère automatisable d'une tâche :

- l'absence de flexibilité
- l'absence de capacité d'adaptation du salarié
- l'absence de capacité à résoudre des problèmes
- l'absence d'interactions sociales

Lorsque ces quatre critères sont réunis, le COE considère que l'indice d'automatisation est élevé.

Ces critères, parmi d'autres, permettent d'aboutir à l'évaluation du caractère automatisable ou non d'une tâche. Pour autant, dans la vraie vie, une tâche automatisable n'est pas forcément automatisée. D'autres critères sont en effet à intégrer, au premier rang desquels l'acceptabilité sociale c'est-à-dire la perception qu'auraient les clients et la population, en général, de l'automatisation de la tâche. Ceci est particulièrement vrai pour les emplois en contact avec le public.

Une fois encore, l'exemple des caisses sans caissière dans certains supermarchés, a fait grand bruit. Le problème n'était évidemment pas une question de risque d'erreur, mais bien d'impact social de cette décision.

> *Dans son rapport précité sur l'avenir de l'emploi, l'OCDE souligne qu'il n'existe pas de « déterminisme technologique ». L'OCDE indique que « le fait qu'une technologie existe n'implique pas nécessairement qu'elle se diffuse et change la manière dont les gens vivent et plus spécifiquement travaillent. En fait, on observe des preuves révélant que la diffusion des technologies est très hétérogène selon les pays, les secteurs et les entreprises ».*
>
> *« Automatisation, numérisation et emploi »*
> *Tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation des emplois,*
> *Conseil d'Orientation pour l'Emploi,*

Autrement dit, il n'est pas possible de conclure qu'une tâche qui remplit toutes les conditions « techniques » pour être automatisée le sera à court ou moyen terme. Inutile d'ajouter que ce caractère aléatoire non prévisible ne simplifie pas les prévisions !

Dans la vraie vie, une tâche automatisable n'est pas forcément automatisée. D'autres critères sont en effet à intégrer, au premier rang desquels l'acceptabilité sociale.

[29] « La profession va-t-elle se faire ubériser ? », étude du think tank « les Moulins », 2015 – www.lesmoulins.club
[30] « Automatisation, numérisation et emploi » - Tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation des emplois, Conseil d'Orientation pour l'Emploi,

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Quels sont les emplois concernés ?

La question suivante qui se pose est de savoir quels sont les emplois prioritairement concernés par ce risque d'automatisation. Tous les emplois ? Certains emplois ? Lesquels ? Pour répondre à cette question, une fois encore, il convient de s'intéresser aux tâches et non aux emplois.

L'automatisation n'impacte évidemment pas uniformément tous les emplois d'un même secteur.

Sans grande surprise, les tâches les plus susceptibles d'être automatisées sont les tâches répétitives, peu qualifiées, sans arbitrages ou prises de décision et sans contact avec des tiers.

> *D'une manière générale, les métiers de service caractérisés par l'accomplissement de tâches très répétitives et normées, avec peu de marges de liberté laissées aux salariés, ont vocation à évoluer en laissant l'exécution de ces dernières à des machines et en prenant en charge des nouvelles tâches plus variées, laissant beaucoup plus d'initiative.*
>
> *« Robotisation et emplois de service », Rapport d'information, Sénat, novembre 2019*[31]

Certaines études considèrent qu'un risque fort pèse également lourdement sur les emplois intermédiaires qui risquent de disparaître car ils n'auront plus de place dans le nouvel échiquier de l'emploi. Alors que des emplois peu qualifiés seront certainement réinventés pour des « petits jobs », les emplois intermédiaires, trop coûteux, ne seraient pas pérennisés.

> *Pour certains contributeurs, le risque de déqualification massive d'une partie de la population est à souligner. La diminution de la quantité globale d'emplois du fait de l'automatisation conduirait en effet à la nécessité "d'inventer" de nouvelles activités économiques, pour donner du travail à tout le monde.*
>
> *« Les nouvelles trajectoires », Rapport du Conseil national du numérique, Janvier 2016*

Les emplois très qualifiés, quant à eux, seront globalement épargnés par le risque de disparition du fait de l'automatisation. En revanche, ils seront les plus impactés par la transformation parfois profonde des tâches pour s'adapter aux nouvelles méthodes et process dictés par le numérique. En pratique, ces salariés devront s'adapter à la machine et non l'inverse, ce qui risque, pour certains, de ne pas être facile à accepter et à gérer.

Et n'oublions pas les créations d'emplois nouveaux !

L'automatisation, c'est-à-dire l'invasion des « robots » sous toutes leurs formes (robots proprement dits, logiciels, algorithmes, ...) va supprimer de très nombreux emplois. Personne ne le nie aujourd'hui, mais elle va aussi en créer. En effet, toutes ces nouvelles technologies créent de nouveaux usages, de nouveaux besoins, de nouvelles activités et donc de nouveaux métiers en remplacement des anciens usages et donc des anciens métiers. Sans oublier tous les emplois directement liés aux nouvelles technologies : robotique, IA, big data, cybersécurité…

D'ailleurs, de nombreux articles indiquent qu'un (très) grand nombre d'emplois de demain n'existent pas à ce jour.

> *Selon les conclusions d'un think tank californien, l'Institut du Futur, 85 % des métiers de demain (2030… dans 10 ans !) n'existent pas encore. Jamais l'organisation de nos sociétés n'a été soumise à un tel processus de transformation. Il en découle des nécessités pour y faire face encore mal traitées par manque d'analyse, pour ne pas dire de lucidité. Les progrès fulgurants du numérique affectent durablement et, en profondeur, nos existences dans tous les domaines : consommations, loisirs et travail. Établir une stratégie d'action et plus particulièrement des formations adaptées devient une urgence vitale.*
>
> *Que savons-nous des métiers de demain ? Jean Pelletier*[32]

---

[31] Par Marie Mercier et René-Paul Savary
[32] The Next Era of Human-Machine Partnership, Institute for the Future, juillet 2017

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Cette situation est une parfaite illustration, concrète et tangible, de la fameuse création destructrice[33]. Cette théorie, chère à l'économiste Joseph Schumpeter, consiste à remplacer une technologie ancienne par une nouvelle qui crée une rupture d'usage. Concrètement, la solution d'aujourd'hui anéantit la solution d'hier. Ce qui est vrai pour les usages l'est également pour les emplois. Les anciens emplois qui permettaient de produire les anciens produits et services sont remplacés par de nouveaux emplois qui permettent de produire les nouveaux produits et services. Cette analyse fait aujourd'hui consensus.

Notons qu'au-delà des aspects qualitatifs sur l'emploi lui-même, les nouvelles technologies permettent de développer certains emplois qui ne pourraient voir le jour sans elles. Les technologies permettent, grâce à la possibilité qu'elles offrent de travailler à distance, de mieux occuper les territoires et de lutter contre la désertification rurale ou encore certaines difficultés d'accès à l'emploi.

> ***Avec les NTIC et l'essor du télétravail, on peut recréer des emplois dans des zones moins bien desservies, on peut favoriser l'accès des handicapés à l'emploi… Les nouvelles technologies apportent des solutions nouvelles pour rendre le travail plus accessible à ces populations plus éloignées de l'emploi.***
>
> *Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020*

La plupart des études, notamment les plus anciennes, analysent l'impact de l'automatisation sur les emplois uniquement sous l'angle de la suppression des emplois, sans tenir compte de la création d'emplois nouveaux. D'autres études indiquent que les créations d'emplois liées aux diverses nouvelles technologies seront très nombreuses voire supérieures aux suppressions[34].

Pourquoi les études n'en tiennent pas souvent compte ? Tout simplement parce que l'évaluation des créations d'emplois est encore plus délicate que l'évaluation des suppressions d'emplois (dont on a vu qu'elle était déjà très risquée !). En effet, elle implique d'imaginer secteur par secteur les impacts de chaque nouvelle technologie, d'en déduire les usages possibles, les emplois nécessaires y compris pour les technologies qui n'ont pas encore vraiment émergé à ce jour.

Ne faudrait-il pas renoncer à l'automatisation ?

A la lumière des effets de l'automatisation, on est en droit de se demander s'il ne serait pas plus raisonnable … d'y renoncer ! Après tout, le jeu en vaut-il vraiment la chandelle ?

On lit de plus en plus qu'il faudrait un moratoire sur le progrès technologique. Il est tentant de croire qu'en renonçant à l'automatisation, on se préserve de ses effets néfastes. Tentant, mais peu réaliste et peu efficace. En effet, pour maintenir l'emploi, il faut avant tout préserver les entreprises. Or, ces dernières ne survivront que si elles sont compétitives, c'est-à-dire qu'elles sont en mesure de proposer des produits ou services à des tarifs conformes à ceux du marché. Prenons un exemple.

Aujourd'hui, la plupart des appareils électroniques sont fabriqués en Chine, « l'usine de la planète ». Pourquoi ? Tout simplement parce que les coûts de production y sont bien inférieurs à ceux constatés dans les pays industrialisés. Que deviendrait un industriel français qui voudrait fabriquer de tels appareils en France ? Non seulement, il lui serait très difficile de rentabiliser son activité compte tenu de ses coûts de production, mais il lui faudrait automatiser un maximum ses process de production pour espérer s'en sortir.

En d'autres termes, l'automatisation est la seule solution possible pour maintenir la compétitivité d'une entreprise. Paradoxalement, c'est même le moyen de sauver les emplois. Y renoncer, c'est prendre le risque de se déconnecter du marché et précipiter la fin de l'entreprise et donc des emplois.

L'automatisation est la seule solution possible pour maintenir la compétitivité d'une entreprise.

[33] Les puristes parlent plus volontiers de destruction créatrice
[34] Notamment l'étude Gartner de 2017

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Pour résumer

L'impact quantitatif du numérique sur l'emploi a été très largement surévalué entre 2013 et 2016. L'amélioration des méthodes de prévision a permis de préciser les chiffres et de les rendre plus raisonnables. Les dernières prévisions estiment qu'entre 10 et 15% des emplois sont très fortement menacés par la révolution numérique. On est loin des presque 50% annoncés en 2013 dans l'étude d'Oxford.

Il est clairement (très) difficile d'évaluer les impacts quantitatifs de toutes ces nouvelles technologies tant les paramètres qui influent sur les résultats sont nombreux et aléatoires. Certains organismes s'y sont risqués, ils ont tracé le chemin, ce qui a permis à d'autres de poursuivre la démarche afin d'affiner les résultats.

Il apparaît probable que, comme dans les précédentes périodes d'innovation technologique, dans un premier temps, l'emploi va connaître un ajustement à la baisse en raison des suppressions de postes avant de repartir à la hausse à plus long terme. Cette dépression temporaire correspond à la période pendant laquelle les technologies nouvelles remplaceront les anciennes, mais les nouvelles activités n'ont pas encore été suffisamment développées pour assurer le maintien voire la croissance de l'emploi.

En fait, le marché de l'emploi a une capacité de résilience à long terme. Même si, à court terme, des emplois peuvent être supprimés, d'autres sont parallèlement créés.

> *Chacun de ces développements a créé du chômage à court terme, mais aucun n'en a généré sur le long terme. Les marchés du travail ont toujours fait preuve d'une remarquable capacité de résilience et trouvé de nouveaux usages pour le capital humain.*
>
> *Le marché du travail est-il en train de vivre une robotisation apocalyptique ?, Michael Gibbs, Mai 2018, Harvard Business Review France*

Contrairement à ce qui est souvent imaginé, le véritable enjeu de l'automatisation sur l'emploi est plus qualitatif que quantitatif. Alors que « seulement » un emploi sur 8 ou 10 est menacé, les différentes études considèrent que près d'un emploi sur deux va être impacté plus ou moins fortement par cette automatisation.

> *Si certaines tâches seront automatisées, les modèles économiques supposent l'invention de nouveaux usages qui peuvent, eux, être riches en emplois…*
> *Par ailleurs, dans de nombreuses entreprises, les organisations du travail, le contenu du travail, les métiers vont changer sans que le solde en emplois soit nécessairement négatif.*
> *Le bilan sur l'emploi est donc extrêmement incertain, les experts étant partagés sur ce point. Il ne sera connu qu'à l'arrivée, sans qu'il n'y ait de raison de postuler qu'il sera négatif. Mais il importe d'organiser un effort immédiat d'accompagnement et de formation de la main d'œuvre vers les métiers de demain, de tirer parti de toutes les opportunités, de former et d'accompagner nos équipes pour interroger les stratégies de leurs entreprises.*
>
> *CFDT, transition numérique, analyse de la CFDT, avril 2016*

Le véritable enjeu de l'automatisation est donc de se préparer et d'accompagner cette transformation, parfois profonde, des emplois.

Il apparaît probable que, comme dans les précédentes périodes d'innovation technologique, dans un premier temps, l'emploi va connaître un ajustement à la baisse en raison des suppressions de postes avant de repartir à la hausse à plus long terme.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

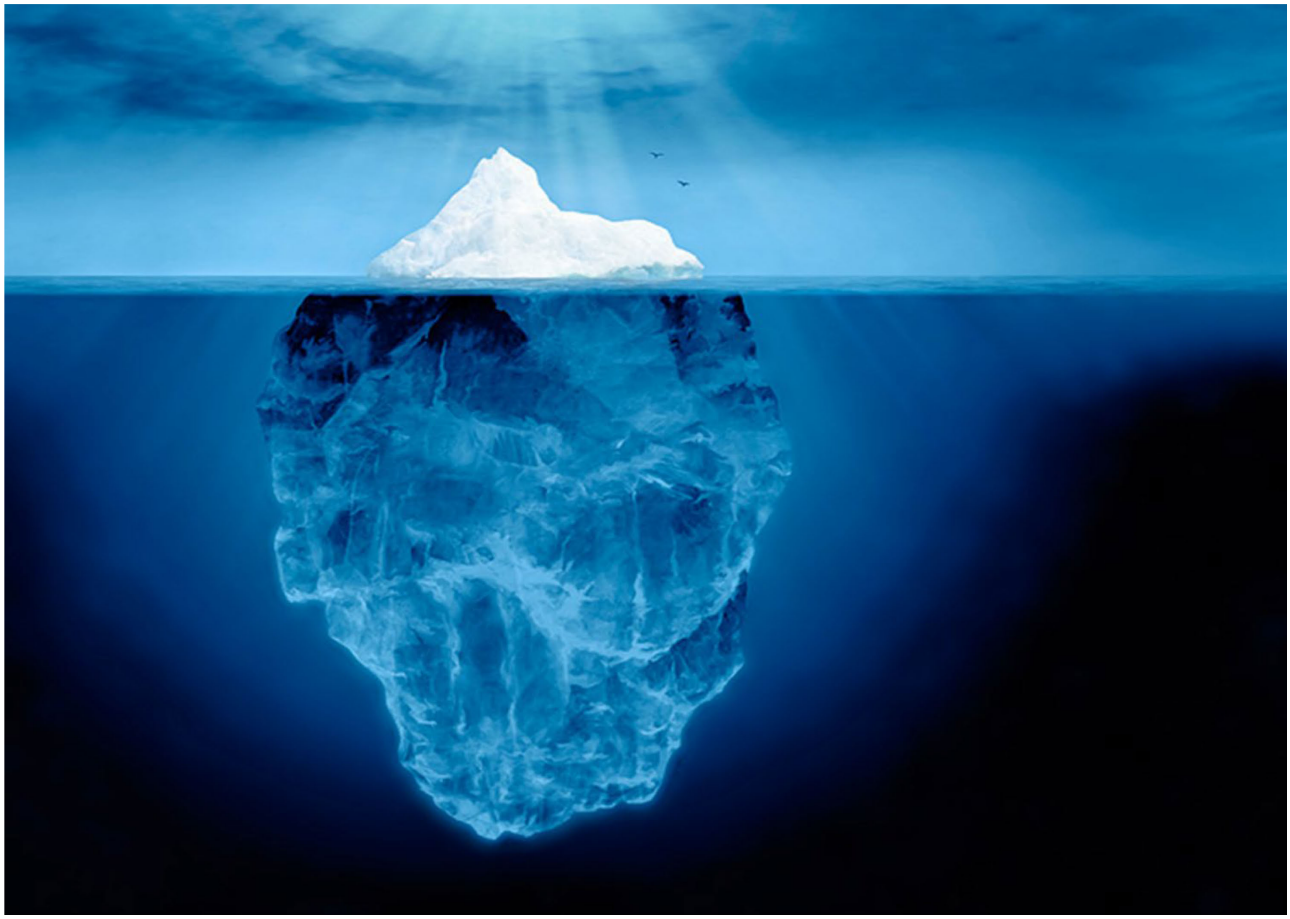
Un impact qualitatif, véritable enjeu de l'automatisation sur l'emploi

Trop souvent ignorée ou négligée, la dimension qualitative de l'impact sur l'emploi est pourtant fondamentale.

D'ailleurs, s'ils divergent sur l'estimation des emplois supprimés, les experts sont tous d'accord sur un point : l'intelligence artificielle, la robotisation et toutes les technologies numériques vont profondément transformer la plupart des emplois dans tous les secteurs d'activité. Seule l'ampleur de cette vague demeure inconnue.

Les dernières estimations convergent toutes sur le fait que 50 à 60 % des métiers actuels sont appelés à se transformer pour s'adapter au numérique.

> *Le Conseil a pris le parti, à la différence d'autres études, de ne pas avancer de chiffres précis, mais de retenir plutôt des ordres de grandeur qui lui paraissent illustrer mieux ce phénomène complexe, divers et par nature incertain qu'est l'automatisation. En effet, il n'est pas possible de définir une valeur d'indice – un seuil – à partir duquel tout emploi serait automatisable, et cela d'autant que ne sont pas prises en compte, notamment, les questions de rentabilité économique de la substitution. C'est pourquoi l'étude conclut à ce double ordre de grandeur : moins de 10 % des emplois « exposés » et près de 50 % des emplois « dont le contenu est susceptible d'évoluer ».*
>
> *Conseil d'Orientation pour l'Emploi, « Automatisation, numérisation et emploi » - Tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation des emplois – Janvier 2017*



© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

L'OCDE conclut, pour la France, que[35]

- 16 % des emplois seraient automatisables
- 61 % des emplois verraient une évolution importante de leurs tâches
- 23% des emplois seraient peu impactés par le numérique

L'impact de l'automatisation n'est donc pas tant une question de suppression d'emplois qu'une question de transformation des emplois.

En fait, la transformation des emplois est une bouée de sauvetage tant pour les entreprises que pour les salariés en place. En effet, elle permet aux entreprises d'ajuster les compétences de leurs salariés actuels pour trouver une réponse à leurs nouveaux besoins. Sans cette démarche, les entreprises n'ont d'autre alternative que de remplacer purement et simplement leurs salariés par de nouveaux. Inutile de dire que l'exercice est très délicat et humainement catastrophique. Il est donc absolument essentiel et prioritaire que chacun se mobilise pour accompagner la transformation des salariés afin de maintenir leur employabilité.

Ce chantier est certainement, avec la réflexion stratégique, le plus ambitieux pour la plupart des entreprises. Comment intégrer les nouvelles technologies dans l'offre et le modèle économique (réflexion stratégique) et comment adapter les compétences actuelles pour être en mesure de réaliser les nouvelles activités. Telles sont les deux questions clés qui conditionnent l'avenir de toute entreprise actuellement[36].

L'impact de l'automatisation n'est donc pas tant une question de suppression d'emplois qu'une question de transformation des emplois.

La « transformation » des emplois : de quoi parle-t-on ?

Les métiers vont muter, ils vont évoluer, ils vont être améliorés.

Le radiologue va utiliser l'intelligence artificielle pour améliorer la fiabilité de la lecture d'une radio, mais continuera à recevoir et communiquer avec les patients, prendre des décisions… Le neurochirurgien va continuer à opérer des patients mais se fera (se fait d'ailleurs déjà) assister par un robot pour améliorer la précision de certains gestes. Les chargés de relation clients vont continuer à assurer le service mais seront aidés par des chatbots pour traiter les demandes les plus simples et les plus courantes.

On distingue ainsi trois types de tâches fortement impactées par l'automatisation :

- celles qui vont apparaître
- celles qui vont disparaître
- celles qui vont être transformées

A l'intérieur des tâches transformées, il convient de distinguer

- celles pour lesquelles la technologie va en partie se substituer à l'humain
- celles pour lesquelles la technologie va compléter / améliorer l'humain

Pour toutes les tâches transformées, il faut adapter les méthodes, bien sûr, mais aussi et surtout les compétences liées. Réaliser une tâche « à la main » comme on le fait depuis de nombreuses années ne nécessite pas les mêmes compétences que de piloter une machine qui va faire une partie du travail. La même personne est-elle capable de passer d'une organisation à une autre ? Pas forcément.

Pour toutes les tâches transformées, il faut adapter les méthodes, bien sûr, mais aussi et surtout les compétences liées.

[35] Source : PIAAC, OCDE citée par le Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE) dans le rapport « Automatisation, numérisation et emploi », Tome 2 : l'impact sur les compétences, p13

[36] Au-delà, bien entendu, de la problématique qu'on espère ponctuelle sur les conséquences de la crise du covid

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Dessin de Faro[37]

Le numérique banalise les connaissances et impacte la chaîne de valeur

Quel chauffeur de taxi connaît encore par cœur toutes les rues ? Les chauffeurs préfèrent utiliser Waze, application gratuite qui propose le chemin le plus pertinent en évitant les embouteillages. Plus proche de nous, des cabinets d'avocats ont recruté Ross, un robot avocat qui s'appuie sur le moteur d'intelligence artificielle Watson d'IBM[38]. Il est capable d'intégrer des millions de pages en quelques heures, de les comprendre et de les stocker en mémoire. Il peut ainsi assister les avocats dans leurs dossiers, faire des recherches documentaires instantanément mais aussi formuler des hypothèses, trouver des solutions…

Autrement dit, dans ces différents cas, une « machine » est plus efficace que le professionnel dont c'est le métier. Ces exemples ne sont pas isolés. La supériorité technique de la machine ne fait aucun doute : plus rapide, moins d'erreurs, pas de fatigue ou d'inattention, pas de congés payés, pas de RTT, pas de maladie… bref, le collaborateur idéal ! Sans compter que ces logiciels se bonifient de jour en jour car ils enrichissent leurs connaissances en permanence.

Si chacun trouve cela pratique en tant qu'utilisateur, il n'en est pas de même en tant que salarié « disrupté » par une telle machine. Les connaissances deviennent tout simplement obsolètes ; elles sont reléguées au rang de simples commodités. L'expertise est banalisée.

> *En faisant le travail des hommes, les robots modifient la chaîne de valeur : le travail humain n'est pas forcément celui qui crée de la valeur. C'est l'outillage numérique qui fait la différence dans la compétition entre firmes.*
>
> *« Robotisation et emplois de service », Rapport d'information, Sénat, novembre 2019*[39]

Avec le numérique, la création de valeur se déplace.

La supériorité technique de la machine ne fait aucun doute : plus rapide, moins d'erreurs, pas de fatigue ou d'inattention, pas de congés payés, pas de RTT, pas de maladie… bref, le collaborateur idéal !

[37] https://www.aquimieuxmieux.com/faro-dessinateur/
[38] Également utilisé par le Crédit Mutuel pour accompagner les chargés de clientèle
[39] Par Marie Mercier et René-Paul Savary

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Un impératif : Penser la complémentarité homme-machine

La modification de la chaîne de valeur impose de repenser les territoires respectifs de l'homme et de la machine. En pratique, il faut revisiter les tâches en intégrant la complémentarité homme/machine. L'objectif est de confier à la machine des tâches qu'elle réalise mieux que l'humain et vice versa. Cela permet de démultiplier les bénéfices de l'un en s'appuyant sur les qualités de l'autre au lieu de les faire se télescoper, comme c'est souvent le cas aujourd'hui.

C'est ainsi qu'on voit aussi apparaître de nouveaux mots comme la « cobotique », fusion des mots « collaboration » et « robots ». La cobotique est la technique qui consiste à organiser la répartition optimale de tâches entre un humain et un robot.

La modification de la chaîne de valeur impose de repenser les territoires respectifs de l'homme et de la machine.

Les « collaborateurs augmentés »

> *Un salarié est « augmenté » lorsqu'il bénéficie d'un certain nombre de données qui lui permettent de mieux faire son travail.*
>
> *Observatoire des métiers du futur, Bâtir le futur des métiers, 2020*

Il en va notamment ainsi du personnel médical, des ingénieurs, des scientifiques, des pilotes d'avion… autant de métiers qui bénéficient du développement des technologies pour améliorer la précision d'un geste, limiter le risque d'erreur ou réaliser des activités qui n'étaient pas envisageables avant les dernières innovations technologiques.

Le collaborateur augmenté va plus loin, fait mieux ou plus vite son travail qu'avant. Il bénéficie de l'aide de la machine pour remplir sa mission. Le robot n'est plus un concurrent, mais un partenaire. Grâce à la machine et à cette complémentarité avec l'homme, l'entreprise est en mesure de proposer des missions plus pertinentes, plus utiles, moins chères.

> *L'IA peut supprimer des tâches répétitives, pour permettre de se concentrer sur les plus intéressantes ; elle peut « augmenter » les travailleurs, en leur fournissant un outil de diagnostic qui enrichit leur expérience (réalité augmentée, pré-diagnostic en matière médical améliorant l'orientation des patients). Mais de tels outils comportent aussi le risque de transformer le travailleur en un simple exécutant déqualifié, suivant*

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> *les prescriptions de la machine. Ces possibilités dépendent des conditions de déploiement et d'accompagnement de la technologie. Pour éviter l'aliénation et la prolétarisation, il ne faut pas mettre en place de dispositif automatique exerçant un contrôle complet sur l'humain (sinon, autant l'automatiser jusqu'au bout) : l'humain doit garder la capacité de reprendre la main.*
>
> *Anticiper les impacts économiques et sociaux de l'intelligence artificielle, mars 2017*[40]

La gestion des compétences au cœur de la transformation

Les robots transforment les emplois, il va donc falloir accompagner les salariés pour qu'à leur tour, ils se « transforment », s'adaptent, développent de nouvelles compétences…

Cette transformation a des effets profonds sur l'emploi et l'adaptation des compétences est au cœur de ce tsunami. Parmi les principaux impacts liés aux compétences, citons notamment :

- L'obsolescence accélérée des compétences
- L'augmentation du niveau de compétences requis
- La déqualification de certains emplois

Revenons rapidement sur ces différents impacts[41].

L'obsolescence accélérée des compétences

L'accélération des technologies a pour effet de rendre obsolètes, c'est-à-dire dépassées voire inutiles, les compétences des collaborateurs. Cette obsolescence peut être définie comme l'inadaptation des compétences aux nouveaux besoins du fait soit de l'absence de mise à jour de ces compétences, soit de l'apparition de solutions technologiques alternatives qui remplacent purement et simplement la compétence humaine.

> *Il y a une obsolescence accélérée des compétences techniques qui vieillissent beaucoup plus vite qu'auparavant.*
>
> *« Nous allons changer non seulement de métier, mais aussi plusieurs fois »,*
> *Isabelle Rouhan, Les Echos Executive, avril 2019*[42]

Prenons l'exemple d'un chauffeur de taxi[43] (encore lui !). Aujourd'hui, pourquoi apprendre par cœur les rues de la ville sachant que l'application Waze, qui est gratuite, propose instantanément de le guider en évitant, en outre, les embouteillages ?

L'impact de ces solutions alternatives est particulièrement fort dans les professions très techniques comme les secteurs juridiques, ou comptables. De nombreux logiciels ont modélisé la technique du professionnel pour proposer des solutions numériques sans interventions humaines (logiciel de rédaction d'actes, de comptabilité, de préparation des bulletins de paie…). Ce qui était réservé aux sachants est désormais accessible à tous.

Dans ce contexte, que deviennent les compétences des personnes qui étaient détenteurs de cette connaissance pointue ? Le chauffeur de taxi qui connaissait toutes les rues par cœur, le comptable qui maitrisait le plan de comptes et les écritures sur le bout des doigts… Que vont devenir les interprètes qui traduisaient des discussions en temps réel à l'heure où Google Translate fait le même travail gratuitement ?

Fini le temps où on apprenait un métier et faisait l'essentiel de sa carrière dans la même entreprise avec les mêmes compétences, sans jamais vraiment se former. Un salarié qui n'actualisera pas régulièrement ses compétences et/ou n'en développera pas de nouvelles se retrouvera assez vite en difficulté.

---

40 Rapport du groupe de travail co-piloté par Rand Hindi, Conseil national du numérique et Lionel Janin, France Stratégie

41 Nous reviendrons plus largement sur tous ces sujets dans la partie consacrée à l'impact du numérique sur l'emploi dans la profession comptable.

42 https://business.lesechos.fr/directions-numeriques/digital/transformation-digitale/0601073759436-nous-allons-changer-non-seulement-de-metier-mais-aussi-plusieurs-fois-328793.php

43 L'exemple du chauffeur de taxi n'est pas anodin. En effet, son activité consistait à exploiter une connaissance technique pointue qui a été remplacée par une application. Il doit donc désormais offrir un véritable service à ses clients et ne plus se contenter d'exploiter son savoir sinon il perdra sa clientèle.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Selon un rapport de Deloitte, entre les années 80 et aujourd'hui, la durée de vie d'une compétence est passée de 30 ans à … 5 ans[44] ! Pire encore, un rapport de l'OCDE, cité dans l'ouvrage « les métiers du futur » d'Isabelle Rouhan[45] évoque même une durée de vie de 12 à 18 mois pour une compétence technique !

Le seul remède face à cette incroyable accélération de la dépréciation des compétences techniques est de s'adapter en permanence. Il faut apprendre à apprendre. Tout au long de sa carrière, un salarié devra « Apprendre, désapprendre et réapprendre ».

> *Les illettrés du XXIe siècle ne seront pas ceux qui ne savent pas lire ou écrire, mais ceux qui ne savent pas apprendre, désapprendre et réapprendre. ».*
>
> *Le choc du futur, Alvin Tofler*

Un emploi n'est pas figé dans le temps, il a un cycle de vie : il naît, il évolue, il disparaît. Pour un salarié, comme pour une entreprise, il devient donc de plus en plus essentiel de privilégier l'adaptabilité (c'est-à-dire la capacité à s'adapter en permanence à un emploi) à l'adaptation (correspondre à un besoin précis à un moment donné).

> ***Fini donc le temps où on apprenait un métier et faisait l'essentiel de sa carrière dans la même entreprise avec les mêmes compétences, sans jamais vraiment se former.***

L'augmentation du niveau de compétence requis

D'une manière générale, l'automatisation a pour effet de remplacer une intervention humaine par une intervention machine. Les tâches les plus automatisées sont les plus répétitives et sans valeur ajoutée. Les emplois les moins qualifiés sont donc les premiers menacés par l'automatisation[46].

La transformation des emplois restants impose une adaptation des méthodes, des savoir-faire. Elle impose de nouvelles compétences. Souvent, cette transformation augmente la technicité du poste. Dans la mesure où la technologie remplace l'homme sur les aspects « simples », elle laisse le soin à l'homme de gérer les aspects complexes de

---

[44] Cité dans « Face à l'obsolescence des compétences, visez les "supers jobs" », Cadre emploi, https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/face-a-lobsolescence-des-competences-visez-les-supers-emplois.html

[45] « Les métiers du futur » Isabelle Rouhan en collaboration avec Clara-Doïna Schmelck – Avril 2019 – Les éditions First

[46] Voir ci-avant

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

l'activité. Alors que la machine prend en charge les situations normales, l'homme gère les situations atypiques. Dès lors, les postes reformatés par le numérique imposent souvent des connaissances, ou au moins une aisance, numériques et relationnelles.

C'est ainsi qu'on constate que la transformation des postes se traduit souvent par une augmentation du niveau des compétences requises. La connaissance historique du métier et des méthodes ne suffit pas à qualifier une personne pour occuper le poste transformé.

La transformation des emplois restants impose une adaptation des méthodes, des savoir-faire. Elle impose de nouvelles compétences.

La déqualification de certains postes

A l'inverse, on constate également un phénomène de déqualification de certains postes. L'introduction des robots peut avoir pour effet d'automatiser très fortement certaines activités anciennement gérées par des salariés. Ces derniers, alors qu'ils étaient indispensables au fonctionnement de l'entreprise perdent subitement une grande partie de leur utilité. Comme nous l'avons déjà vu, toute la connaissance et l'expérience accumulées au cours de nombreuses années sont rendues inutiles. En pratique, elles ne servent plus à rien. Le poste est vidé de sa substance technique.

Cette déqualification est synonyme de perte d'employabilité et de précarisation de l'emploi. Très difficile à vivre pour les salariés concernés, elle génère souvent une importante souffrance psychologique.

Un autre phénomène à intégrer : la mutation des emplois

L'impact des technologies sur l'emploi va au-delà de la suppression, de l'amélioration ou de la transformation des tâches[47]. Le numérique transforme profondément les modes d'organisation de certains emplois. Prenons deux exemples.

Le développement du télétravail

Le télétravail existait avant la crise du Covid. Pas beaucoup, pas partout, mais surtout, à la grande différence du télétravail pendant la période de confinement que nous venons de vivre, il était choisi. La durée et les conditions du confinement ont radicalement changé la relation à cette organisation qui peinait à émerger et qui est devenue en quelques jours la norme pendant plusieurs mois.

La crise a confronté les employeurs à une peur ancestrale, celle de ne pas pouvoir maitriser l'activité de leurs salariés en situation de télétravail. Nombre d'arguments s'érigeaient au sein des entreprises contre la mise en place du télétravail : difficultés matérielles, problématique d'accès aux documents, délitement du sentiment d'appartenance … Mais ça c'était avant. Les digues ont cédé sous la pression de la vraie vie et du virus. Les débats, les questions, les tergiversations, les procrastinations ont été balayés en quelques heures.

Une grande partie des salariés ont constaté qu'ils étaient parfaitement capables de travailler à distance. Ils ont fait le grand saut dans le changement, ont accepté d'utiliser des outils qu'ils refusaient depuis fort longtemps, se sont formés seuls, se sont familiarisés avec les outils de communication à distance … D'ailleurs, la plupart d'entre eux souhaite que ce mode de travail soit pérennisé. L'utilisation d'outils compatibles avec le télétravail s'est d'ailleurs développée de manière exponentielle pendant cette période.

[47] https://blog.futuresfestivals.com/les-nouveaux-temps-modernes-quand-la-revolution-numerique-bouleverse-le-monde-du-travail/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Il est certain aujourd'hui, après la période de confinement, que le travail ne sera plus comme avant. Les salariés (et un grand nombre d'employeurs) ont trouvé de vrais avantages à travailler de chez eux ou d'un espace dédié en dehors des murs de l'entreprise. Les employeurs devront donc en tenir compte dans leurs pratiques managériales futures.

Demain tous freelance ?

Le nombre de freelances augmente régulièrement en France et dans le monde. L'essor de ce travail indépendant s'explique à la fois par les difficultés à trouver un emploi dans certains secteurs d'activité, par l'émergence de statuts dédiés à cette forme d'activité professionnelle (auto-entrepreneur) mais aussi par la volonté de rester libre et sans engagement.

Depuis quelque temps, on constate que les freelances ne sont plus que des jeunes sans qualification qui exercent sous cette forme en attendant de trouver mieux, mais aussi des consultants expérimentés qui ont délibérément choisi cette forme d'exercice pour rester seuls et indépendants.

Conséquence ? Les expertises pointues quittent le marché traditionnel de l'emploi et une multitude de statuts cohabitent dans les organisations. Il n'est plus nécessaire de recruter un salarié ou de faire appel à un cabinet de conseil pour trouver une solution à un projet ponctuel ou plus pérenne, il est possible de faire appel à un freelance. D'ailleurs, un article recommande de ne plus parler de freelances, mais « d'emplois alternatifs »[48].

Le recours à des freelances permet de disposer rapidement de compétences pointues pour réaliser une mission ou une tâche interne ponctuelle ou récurrente : former l'équipe au numérique, créer un site internet, rédiger et gérer un emailing, créer une plaquette…

Il existe de nombreux sites pour trouver des freelances adaptés à ses besoins. Ces plateformes proposent des moteurs de recherche très complets par région, compétence, disponibilité, prix…

[48] Étude Deloitte, citée par « Face à l'obsolescence des compétences, visez les "supers jobs" », www.cadremploi.fr

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Quels enseignements en tirer pour notre étude sur la profession comptable ?

Pourquoi s'intéresser aux impacts macroéconomiques du numérique sur l'emploi dans une étude consacrée aux métiers de demain dans la profession comptable ? En fait, l'intérêt de cette partie consiste à comprendre les phénomènes globaux pour être en mesure, dans un second temps, d'en tirer des enseignements sur l'évolution probable des emplois et métiers dans notre profession.

A la lumière de toutes les études sur le sujet, on peut raisonnablement conclure que la plupart des études récentes convergent sur les analyses et les estimations d'impact quantitatif. Elles arrivent aux estimations de

- 10/15 % d'emplois supprimés
- 45/50% d'emplois transformés

Attention. Ces chiffres sont des moyennes nationales calculées sur l'ensemble des secteurs d'activité. Il est très probable que la profession comptable soit plus impactée que la moyenne. En effet, un grand nombre de tâches de notre profession correspondent parfaitement aux caractéristiques des tâches réputées automatisables. Nous en voulons pour preuve que les métiers comptables sont systématiquement cités parmi les premiers métiers à disparaître dans les études et les rapports. Citons par exemple, le rapport d'information du Sénat sur les métiers de service.

> *Les assistants comptables ou les agents des banques, par exemple, pourraient voir leurs tâches remplacées par des algorithmes, et toutes leurs connaissances devenir inutiles aux entreprises qui les emploient.*
>
> *« Robotisation et emplois de service », Rapport d'information, Sénat, novembre 2019*[49]

Il est très probable que la profession comptable soit plus impactée que la moyenne. En effet, un grand nombre de tâches de notre profession correspondent parfaitement aux caractéristiques des tâches réputées automatisables.

Le deuxième enseignement qu'il est possible de tirer de ce chapitre est que l'impact du numérique ne sera un problème quantitatif que si la dimension qualitative n'est pas gérée correctement. Autrement dit, si la profession s'adapte, si elle est capable de transformer les emplois d'aujourd'hui en emplois de demain, alors elle évitera le choc brutal de la suppression massive des postes. En fait, ce n'est pas le numérique qui détruit les emplois, c'est l'immobilisme des acteurs.

La seule réaction pertinente consiste donc à mener une véritable gestion prévisionnelle des compétences tant au niveau de la profession qu'au niveau de chaque cabinet et de chaque collaborateur. Il faut analyser les compétences d'aujourd'hui, définir les besoins de demain et tracer le chemin pour adapter les compétences aux besoins.

Cette réflexion et, au-delà, cette mobilisation est urgente. Et rappelons-nous que Talleyrand disait, "Quand c'est urgent, c'est déjà trop tard".

[49] Par Marie Mercier et René-Paul Savary

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Il est possible d'essayer de regarder, à partir du degré d'exposition de chaque emploi de l'échantillon, quels sont les métiers qui sont les plus exposés et les plus concernés par l'automatisation. Cette analyse complémentaire peut prendre une double forme :

- *d'abord, voir au sein des emplois « exposés » et « susceptibles d'évoluer », quels sont, en volume, les métiers les plus représentés, c'est-à-dire de regarder de quels métiers relèvent les contingents d'effectifs « exposés » et « susceptibles d'évoluer » les plus nombreux ;*
- *ensuite, et de façon complémentaire à cette première approche par volume, on peut chercher à identifier les principaux métiers qui sont surreprésentés au sein des emplois les plus « exposés » (ou des emplois les plus « susceptibles d'évoluer »), c'est-à-dire ceux dont la part dans les emplois les plus « exposés » (ou les plus « susceptibles d'évoluer ») par les technologies d'automatisation est supérieure à leur part dans l'emploi total.*

« Automatisation, numérisation et emploi » - Tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation des emplois, Conseil d'Orientation pour l'Emploi, p91

C'est précisément ce que nous allons tenter de faire dans la suite de cette étude.

L'impact du numérique ne sera un problème quantitatif que si la dimension qualitative n'est pas gérée correctement. En fait, ce n'est pas le numérique qui détruit les emplois, c'est l'immobilisme des acteurs.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

La profession et le numérique : je t'aime … moi non plus

Après ce tour d'horizon sur les impacts de l'automatisation sur l'emploi dans « le reste du monde », il est temps d'entrer dans le vif du sujet et de s'intéresser à la profession comptable.

La relation entre la profession et le numérique est paradoxale. D'un côté les experts-comptables attendent beaucoup du numérique et savent que c'est l'évolution naturelle ; mais, de l'autre, ils semblent le redouter de plus en plus depuis quelque temps. Face aux progrès impressionnants des outils qui automatisent la production, une partie d'entre eux est en effet inquiète, craignant que le numérique ne les remplace purement et simplement.

Avant d'entrer dans le cœur du sujet, à savoir l'impact quantitatif et qualitatif du numérique sur l'emploi, 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 ? Dans un premier temps, nous dresserons donc un rapide état des lieux de la profession aujourd'hui : en termes de démographie, d'évolution de quelques grands indicateurs économiques clés et d'avancée en matière de numérique.

Dans un second temps, nous nous intéresserons à l'avenir et aux impacts du numérique dans la profession : sur les cabinets, puis sur les collaborateurs. L'idée n'est pas de se lancer dans des prédictions forcément hasardeuses, mais de s'intéresser à ce que va changer le numérique dans la profession. Il ne sera pas question ici ni de blockchain, ni d'intelligence artificielle, de « machine learning » ou de grandes digressions sur les technologies de demain. Nous nous intéresserons juste aux usages de la technologie au sens large et à leurs impacts concrets dans le quotidien des experts-comptables et des collaborateurs.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

L'état des lieux de la profession

L'objectif de cette partie n'est absolument pas de brosser un portrait exhaustif de la profession comptable. Des études très complètes, même si elles sont déjà anciennes, existent sur le sujet, notamment celles de l'OMECA[50] ou du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC). Chacun pourra s'y référer pour plus de détails. Il nous est toutefois apparu nécessaire de revenir brièvement sur quelques éléments de cadrage afin de bien comprendre la structure, l'organisation et les grandes dynamiques de la profession. C'est en effet un passage obligé pour pouvoir mesurer ensuite correctement les impacts que le numérique aura sur les cabinets, les emplois et les collaborateurs.

La démographie de la profession comptable

Brosser un portrait chiffré de la profession n'est pas une mince affaire. Les sources sont nombreuses (INSEE, DARES, CSOEC, DGE, CAVEC, etc.) et les périmètres et/ou les périodes étudiés sont rarement les mêmes ! Nous avons donc choisi certaines de ces sources pour réaliser cette partie en mentionnant systématiquement l'origine de l'information.

Les experts-comptables

Selon le dernier portrait social de la branche publié en 2015 par l'OMECA[51], la France comptait alors 15 173 « experts-comptables, experts agréés et libéraux », auxquels l'organisme ajoute 1 237 libéraux. En 2013, soit à peu près à la même date, le CSOEC fournissait quant à lui les chiffres suivants : 19 946 experts-comptables, dont 84% (soit 16 755) exerçant une activité libérale.

C'est ensuite que les choses se compliquent ! Aujourd'hui, le CSOEC annonce 21 000 experts-comptables (dont moins de 30% de femmes) sur son site Internet. Pour information, c'est exactement le même chiffre que celui qui figurait dans le rapport annuel 2016 de l'institution[52], ainsi que dans le rapport moral de 2018. Notons que le CSOEC annonçait 18 570 experts-comptables dans son rapport annuel de 2011. Autrement dit, le nombre d'experts-comptables aurait progressé de 13% entre 2011 et 2016, pour stagner depuis…

Ces chiffres sont manifestement incohérents. En fait, le « vrai » nombre d'experts-comptables est une donnée étonnement confidentielle. Les effectifs annoncés par l'ordre, avec plus ou moins de rigueur et de précision, correspondent en fait au nombre d'inscriptions à l'ordre et non d'experts-comptables, personnes physiques. Ainsi, si un confrère exerce dans plusieurs conseils régionaux, il est compté plusieurs fois ! On peut estimer que le nombre d'inscriptions multiples à 5% de l'effectif total, soit 1000 confrères. Au total, le nombre réel d'experts-comptables serait environ de 20.000. Pour la profession du chiffre, c'est une belle illustration du proverbe « les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés ».

Toujours selon le site Internet du CSOEC, la profession compterait aujourd'hui 6 000 experts-comptables stagiaires. C'est 1 000 de moins que ce que l'institution annonçait dans son rapport moral 2018…

Les collaborateurs

Vue d'ensemble

Selon les derniers chiffres publiés par l'INSEE, la branche comptable comptait 141 800 salariés en 2016 (soit 135 300 ETP[53]), des effectifs qui affichent une progression de l'ordre de +1% par an entre 2007 et 2016. A cette date, un tiers des

[50] Observatoire des Métiers de l'Expertise comptable, du Commissariat aux comptes et de l'Audit, https://www.metierscomptabilite.fr/
[51] Ce travail s'appuie sur les données du recensement général de la population réalisé par l'INSEE en 2011.
[52] Depuis cette date, le rapport annuel du CSOEC n'est plus disponible sur son site.
[53] Equivalent Temp Plein - Source INSEE, DADS 2016.

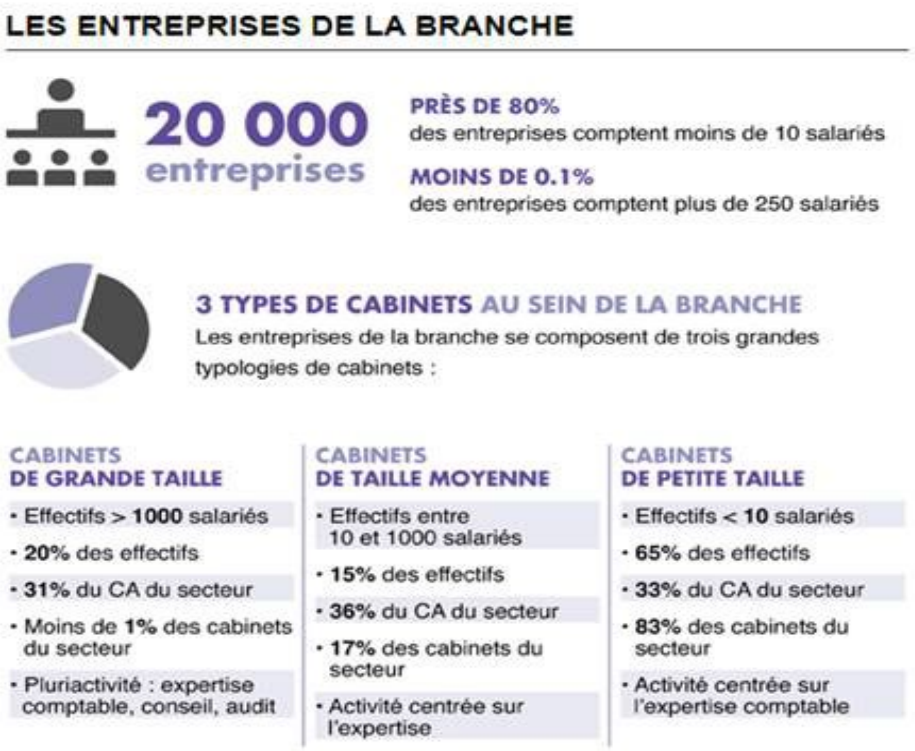
© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

salariés avait moins de 30 ans, alors qu'un quart d'entre eux avait plus de 50 ans[54].

Notons enfin que les femmes sont surreprésentées dans la population des salariés avec 67% des effectifs, contrairement à ce qu'on observe chez les experts-comptables.

Les cabinets de petite taille emploient la majorité de ces collaborateurs comptables.

Selon l'OMECA, l'organisation de la branche comptable est en effet la suivante[55] :



Source : OMECA

L'ancienneté dans la profession

Les dernières données disponibles concernant l'ancienneté des salariés dans la profession comptable datent certes un peu, mais elles livrent toutefois des enseignements intéressants. Selon le portrait social de branche 2014, publié par l'OMECA et Quadrat-études[56], l'ancienneté des salariés de la profession comptable (en CDI) se répartissait comme suit :

- Moins de 5 ans d'ancienneté dans la profession : 37% des salariés.
- Entre 6 et 14 ans d'ancienneté dans la profession : 32% des salariés.
- Entre 15 et 19 ans d'ancienneté dans la profession : 8% des salariés.
- Plus de 20 ans d'ancienneté dans la profession : 23% des salariés.

Il y a 7 ans, près de 70% des salariés (soit tout de même près de 100 000 personnes) avaient donc moins de 15 ans d'ancienneté dans la profession. Aujourd'hui, ces mêmes personnes affichent donc moins de 22 ans d'ancienneté, ce qui leur laisse de nombreuses années à travailler. Alors bien sûr, il convient de prendre en compte les flux depuis cette période, c'est-à-dire ceux qui n'étaient pas là à l'époque et ceux qui en sont sortis depuis.

[54] Selon le rapport de branche ECF/IFEC de 2019, l'âge moyen des salariés est de 39,4 ans dans la profession, contre 40,2 ans pour l'ensemble de la population active.

[55] Soulignons que les entreprises dont parle l'OMECA sont plus certainement des établissements. Selon les derniers chiffres publiés par l'INSEE, la branche comptait en effet 13 600 entreprises et 17 610 établissements en 2016.

[56] Les données concernant l'ancienneté sont issues de l'enquête emploi 2013.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Mais ce chiffre donne une grossière idée du nombre de salariés directement touchés, à un degré ou à un autre, par les bouleversements liés à l'automatisation de la production dans les années à venir. Il est, en effet, impossible d'imaginer que ces salariés puissent continuer à faire leur travail « comme avant » en attendant la retraite. Le chantier d'adaptation des compétences sera donc de (très) grande ampleur dans la profession.

Près de 70% des salariés (soit tout de même près de 100 000 personnes) avaient moins de 15 ans d'ancienneté dans la profession… Il est impossible d'imaginer que ces salariés puissent continuer à faire leur travail « comme avant » en attendant la retraite.

Le niveau de diplôme des collaborateurs

Le niveau de formation des collaborateurs est également une donnée très importante à prendre en compte pour être en mesure d'estimer les impacts de l'automatisation sur l'emploi dans les années à venir.

> *Toutes ces technologies vont avoir pour effet inéluctable de cannibaliser un grand nombre de tâches à faible valeur ajoutée, ces tâches étant dorénavant réalisées par les logiciels. Or, rappelons que les tâches de tenue comptable représentent encore 48% du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés*[57].
>
> *« Repenser la formation pour ne pas avoir à panser la profession », Mélanges en l'honneur du Professeur Geneviève Causse, Ph. Barré, L'Harmattan, 2016*

Parmi les fonctions occupées au sein des cabinets, 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 qui s'en suivra, représentent donc actuellement les trois quarts des salariés des cabinets. On mesure mieux à la vue de ces chiffres l'ampleur du chantier qui s'annonce car la formation actuelle de la majorité des collaborateurs de cabinet (et notamment de ceux qui sont affectés à la production) est très technique. Elle vise essentiellement à former les collaborateurs à la mécanique comptable. Alors que la comptabilité est le système d'information de l'entreprise, nombre d'entre eux ne comprennent pas le fonctionnement de cette dernière. Ils confondent souvent comptabilité et entreprise. Ils maitrisent parfaitement les numéros de compte jusqu'à la sixième position, mais ne font pas le lien entre les mécanismes économiques fondamentaux et leur traduction dans les comptes.

Le résultat de cette spécialisation est que la plupart des collaborateurs n'ont pas de vision globale de l'entreprise.

Les fonctions de production comptable, c'est-à-dire les emplois directement menacés par la déferlante technologique et l'évolution du métier qui s'en suivra, représentent donc les trois quarts des salariés des cabinets.

C'était parfait quand le cœur du métier était de produire des comptes, cela le sera beaucoup moins quand il s'agira de faire parler les comptes pour aider au pilotage des entreprises des clients. Le recentrage du métier sur des missions d'analyse, d'accompagnement et de conseil va en effet nécessiter des compétences à la fois plus diversifiées et de plus haut niveau. Comment échanger avec un chef d'entreprise ou même élaborer ses tableaux de bord si on ne parle pas l'entreprise couramment ?

Notons enfin que la proportion de collaborateurs peu diplômés est sensiblement plus importante dans les petits cabinets que dans les structures de plus grande taille. 55% des collaborateurs de cabinets de moins de 50 salariés affichent ainsi un diplôme de Bac+2 ou moins ; une proportion qui tombe à 38% dans les cabinets de 50 à 250 salariés et à 25% dans les cabinets de plus de 250 salariés[58]. Les cabinets qui auront à faire face au plus grand chantier d'adaptation des compétences sont donc les plus petits, ceux qui, par définition, ont le moins de ressources

[57] La gestion des cabinets d'expertise comptable, Observatoire de la profession comptable, 2014.
[58] Enquête emploi, INSEE, 2012 – Via « Portrait social de la branche 2014 », OMECA.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

financières et humaines. Inutile de dire que ces cabinets, qui représentent l'écrasante majorité de la profession, auront besoin d'aide…

Les cabinets qui auront à faire face au plus grand chantier d'adaptation des compétences sont donc les plus petits, ceux qui, par définition, ont le moins de ressources financières et humaines.

La profession comptable en quelques chiffres

L'expert-comptable, le partenaire de confiance n°1 des TPE/PME

Selon la dernière étude sur les marchés de la profession comptable[59], près de 7 entreprises sur 10 ont recours à un expert-comptable. Plus précisément, l'expert-comptable est présent dans :

- 91% des TPE de 1 à 2 salariés
- 98% des TPE de 3 à 9 salariés
- 95% des TPE de 10 à 19 salariés
- 82% des PME de 20 à 49 salariés

Ces chiffres confirment s'il en était besoin que l'expert-comptable est le partenaire le plus proche des TPE/PME. Autre bonne nouvelle, cette même étude montre que le niveau de confiance des chefs d'entreprise envers les experts-comptables ne se dément pas. Ils sont ainsi plus de 80%, qu'ils soient ou non clients d'un cabinet, à qualifier l'expert-comptable de « professionnel de confiance ». Cette confiance exceptionnelle est assurément un avantage concurrentiel puissant pour les cabinets, d'autant que la même étude (comme d'autres avant elle) montre que ces chefs d'entreprise attendent les experts-comptables sur bien d'autres domaines que la comptabilité proprement dite…

Les chefs d'entreprise sont ainsi plus de 80% qu'ils soient ou non clients d'un cabinet, à qualifier l'expert-comptable de « professionnel de confiance ».

Le chiffre d'affaires de la profession comptable

Un chiffre d'affaires qui continue de progresser…

Toutes les études récentes confirment que le chiffre d'affaires de la profession progresse année après année. Une étude du CSOEC[60], qui analyse les performances d'un échantillon d'environ 8 300 cabinets de moins de 50 collaborateurs, fait ainsi état d'une progression de +2,8% du chiffre d'affaires de la profession en 2016[61]. Cette progression d'ensemble masque toutefois des évolutions contrastées selon la taille des cabinets, avec une baisse de l'activité des experts-comptables exerçant seuls et une hausse de +3,6% pour les structures employant entre 20 et 49 personnes.

A propos de l'évolution du chiffre d'affaires des cabinets d'expertise comptable, l'étude du CSOEC précise par ailleurs :

> *Plus d'un tiers des cabinets de notre échantillon ont vu leur chiffre d'affaires se contracter en 2016, ce qui confirme qu'une part importante de la profession continue de souffrir, non pas d'une conjoncture défavorable, mais de bouleversements structurels qui conduisent à la baisse régulière (et significative) du panier moyen sur la mission traditionnelle.*
> *Une analyse plus fine montre d'ailleurs que ce sont les plus petits cabinets (justement ceux qui sont, en moyenne, les plus centrés sur la mission traditionnelle de production comptable), qui souffrent le plus en termes de progression de leur chiffre d'affaires.*
> *Gestion des cabinets d'expertise comptable, CSOEC, 2018*

L'étude souligne également le fait que le terme de « profession à deux vitesses » est de plus en plus approprié :

> *La fracture tend plus que jamais à se confirmer au sein de la profession entre des cabinets (le plus souvent d'une certaine taille), qui s'en sortent plus que bien[62] et d'autres pour qui la situation devient chaque*

---

59 Les marchés de la profession comptable, Observatoire de la Profession Comptable, Edition 2020, p17
60 Gestion des cabinets d'expertise comptable, Observatoire de la Profession Comptable, Edition 2018
61 L'échantillon de cette étude a été construit à partir de la base Istya, qui rassemble les renseignements fournis par les cabinets lorsqu'ils remplissent leurs bordereaux de cotisations. Notons que cet échantillon est construit à périmètre constant : il ne comprend que des cabinets disposant de données exploitables sur les 5 exercices allant de 2012 à 2016.
62 Près de 20% des cabinets ont ainsi affiché une progression de leur chiffre d'affaires de plus de +10%.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> *année un peu plus préoccupante[63]. Notons que ce n'est pas parce qu'ils sont d'une certaine taille qu'ils connaissent une croissance plus dynamique, mais plutôt parce qu'ils ont su, globalement, faire évoluer leurs prestations et mieux facturer leurs prestations de conseil et d'accompagnement que les plus petits cabinets.*
> *Gestion des cabinets d'expertise comptable, CSOEC, 2018*

…mais un chiffre d'affaires moyen par dossier qui continue de chuter

Un des indicateurs les plus intéressants de l'étude du CSOEC sur la gestion des cabinets est très certainement l'évolution du chiffre d'affaires moyen par client. En 2016, le chiffre d'affaires par dossier dans les cabinets employant entre 1 et 49 salariés est tombé sous la barre des 3 000 euros. Cela représente une chute spectaculaire de plus de 21% par rapport à 2002 (avec, par ailleurs, une inflation cumulée de plus de 20% sur la même période). Là encore, l'étude pointe de sérieuses disparités au sein de la profession :

> *Les 20% de cabinets qui ont la facturation moyenne par client la plus faible affichent un chiffre d'affaires moyen par dossier de 1 800 euros, alors qu'il dépasse les 6 000 euros pour les 20% qui facturent le plus, en moyenne.*
> *Gestion des cabinets d'expertise comptable, CSOEC, 2018*

Cette chute du chiffre d'affaires moyen par dossier traduit des tensions de plus en plus fortes sur les prix de la prestation comptable (une prestation comptable qui assure encore près des deux tiers du chiffre d'affaires des cabinets). Concrètement, cela veut dire que les chefs d'entreprise acceptent de moins en moins de payer cher pour une prestation dont ils ne perçoivent guère l'utilité dans le pilotage et le développement de leur entreprise. Cela veut également dire que les formidables gains de productivité réalisés par les cabinets au cours des dernières années ont été quasi-intégralement reversés aux clients.

> ***Le chiffre d'affaires par dossier dans les cabinets employant entre 1 et 49 salariés est tombé sous la barre des 3 000 euros. Cela représente une chute spectaculaire de plus de 21% par rapport à 2002.***

Cette tendance à la baisse du chiffre d'affaires moyen de la « prestation de base » n'a absolument aucune raison de s'arrêter. Elle va donc se poursuivre dans les années à venir et devrait même s'amplifier (les outils de nouvelle génération sont en effet de plus en plus efficaces, ce qui accélèrera l'automatisation de la production). On mesure, dans ces conditions, l'urgence qu'il y a pour la profession à monter en puissance sur de nouvelles missions et donc à faire évoluer les compétences des collaborateurs actuels pour qu'ils soient en mesure de prendre en charge ces nouvelles missions, dont les caractéristiques sont très différentes de celles de la mission traditionnelle qu'ils pratiquent depuis des années.

> ***Les formidables gains de productivité réalisés par les cabinets au cours des dernières années ont été quasi-intégralement reversés aux clients.***

La répartition du chiffre d'affaires des cabinets

Dans le cadre de l'enquête que nous avons lancée à l'occasion de cette étude, nous avons interrogé les experts-comptables sur la répartition de leur chiffre d'affaires actuel et de leur prévision de chiffre d'affaires estimé dans quelques années. Nous présentons ici les résultats concernant la répartition actuelle de leur activité et reviendrons plus tard sur ce qu'ils anticipent pour les années à venir[64].

La mission comptable

Le premier constat de cette enquête, c'est que la part de la prestation comptable dans le chiffre d'affaires des cabinets continue de se réduire. Au niveau de l'ensemble de la profession, la prestation comptable a assuré 63% du chiffre

[63] 10% des cabinets ont dû composer avec une baisse de plus de -10% de leur chiffre d'affaires en 2016.
[64] Le passage qui suit est la reprise d'un article que nous avons rédigé et qui a été publié par Compta Online.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

d'affaires des cabinets en 2019, contre 68% en 2016, lors de la dernière enquête de ce type réalisée par le CSOEC. Notons, mais ce n'est pas une surprise, que plus les cabinets sont de petite taille, plus la part de la prestation comptable dans leur chiffre d'affaires est élevée. La mission traditionnelle assure ainsi 70% du chiffre d'affaires des cabinets comptant moins de cinq collaborateurs, contre moins de 60% de celui des structures de plus de 11 collaborateurs.

La part de la prestation comptable dans le chiffre d'affaires des cabinets continue de se réduire.

Cette baisse du poids de la prestation comptable dans le chiffre d'affaires des cabinets, que l'on observe depuis plusieurs années maintenant[65], est la conséquence directe de l'automatisation grandissante de la production, grâce (ou à cause) de l'arrivée sur le marché de nouveaux outils de plus en plus performants. Alors que les clients sont de plus en plus regardants sur les prix, les solutions alternatives à moindre coût se multiplient ; ce qui a naturellement un effet déflationniste sur le secteur.

La mission sociale

La part de la mission sociale évolue peu. La paie et les travaux annexes ont assuré 13% du chiffre d'affaires 2019 des cabinets ayant répondu à notre enquête, soit sensiblement le même niveau que ce que l'on observait en 2016 (14% selon la dernière étude du CSOEC sur le sujet). Notons d'ailleurs que le poids de la mission sociale varie peu en fonction de la taille des cabinets, dans une fourchette allant de 12% à 15%.

Cette stagnation du poids de la mission sociale, que l'on observe depuis plusieurs années maintenant, peut, a priori, paraitre relativement surprenante dans la mesure où nombre d'experts-comptables affirment faire du social un axe de développement majeur de leur cabinet. En fait, comme c'est le cas en matière de commissariat aux comptes, la moyenne masque des évolutions opposées ; avec d'un côté des cabinets qui se renforcent en matière de social et d'autres qui abandonnent (ou réduisent) cette activité devenue de plus en plus complexe. Dit autrement, le mouvement de spécialisation des cabinets semble clairement en marche sur le terrain…

Le commissariat aux comptes

La part du commissariat aux comptes continue de chuter dans les « petits » cabinets. Le commissariat aux comptes a assuré seulement 4% du chiffre d'affaires des cabinets répondants en 2019, contre 9% en 2016 (étude du CSO). Une analyse détaillée de ces chiffres montre par ailleurs une très nette fracturation du marché du commissariat aux comptes, avec d'un côté une majorité de cabinets qui abandonnent cette activité (ou sont contraints d'abandonner par la perte de leurs mandats du fait du rehaussement des seuils), alors qu'une poignée en fait sa spécialité.

La part du commissariat aux comptes continue de chuter dans les « petits » cabinets.

Illustration de cette tendance lourde, les experts-comptables exerçant seuls ont réalisé 2% de leur chiffre d'affaires en commissariat aux comptes en 2019, contre 23% en 2002 (étude du CSOEC). Quant aux cabinets de moins de 50 collaborateurs, la part du commissariat aux comptes dans le chiffre d'affaires s'est elle-aussi contractée en 2019, tombant à 4%, contre 10% au début des années 2000 (études du CSOEC).

Les prestations en dehors des missions de base

Les cabinets facturent (enfin ?) de plus en plus de prestations en dehors des missions de base. Selon les résultats de notre enquête, les cabinets ont réalisé 7% de leur chiffre d'affaires 2019 grâce à des prestations de juridique courant, 6% grâce à des prestations d'accompagnement de gestion/pilotage et 5% grâce à des prestations d'accompagnement administratif/full service. Des chiffres extrêmement intéressants et très encourageants.

Les missions d'accompagnement se développent donc dans les cabinets et/ou font de plus en plus l'objet d'une facturation séparée de la mission de

[65] Pour mémoire, la prestation comptable assurait 72% du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 collaborateurs en 2014 - Etude du CSOEC

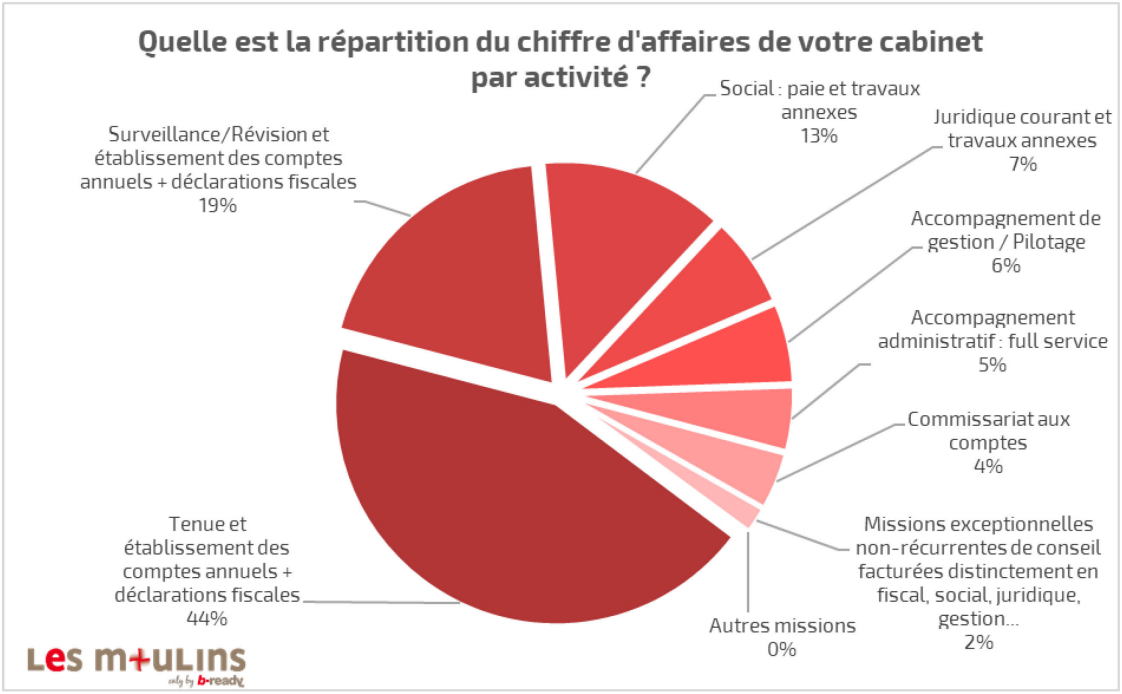
© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

base. Cela constitue une excellente nouvelle dans la mesure où les tensions sur les prix de la mission comptable, dans un contexte d'automatisation à marche forcée de la production, ne sont pas près de se relâcher (bien au contraire). Sans compter que toutes les études confirment que les chefs d'entreprise sont globalement demandeurs de ce type de prestation d'accompagnement…

Il est également très intéressant de noter que, dans le même temps, les cabinets n'ont réalisé que 2% de leur chiffre d'affaires dans des missions exceptionnelles non-récurrentes de conseil facturées distinctement. Un chiffre très faible qui confirme notre analyse de ce marché qui n'est rien de plus qu'un miroir aux alouettes pour la plupart des cabinets[66].

Les cabinets n'ont réalisé que 2% de leur chiffre d'affaires dans des missions exceptionnelles non-récurrentes de conseil facturées distinctement. Un chiffre très faible qui confirme notre analyse de ce marché qui n'est rien de plus qu'un miroir aux alouettes pour la plupart des cabinets.

Répartition du chiffre d'affaires cabinets d'expertise comptable, en 2019



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

[66] Voir sur ce point « Les missions de conseil dans la profession : et si l'eldorado n'était qu'un mirage ? », Philippe Barré, Compta Online, 2019

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Répartition du chiffre d'affaires des cabinets d'expertise comptable selon la taille, en 2019

	Etude des Moulins 2019						Etudes CSO	
	Total	0	1-4	5-10	11-49	>50	2016	2005
Tenue	44%	53%	51%	45%	40%	37%	45%	46%
Surveillance/Révision	19%	17%	19%	19%	19%	22%	23%	26%
Total prestation comptable	63%	70%	70%	64%	59%	59%	68%	72%
Social : paie et travaux annexes	13%	14%	12%	15%	14%	12%	14%	11%
Juridique courant et travaux annexes	7%	6%	8%	7%	7%	7%	-	
Accompagnement de gestion / Pilotage	6%	4%	6%	6%	7%	6%	-	
Accompagnement administratif : full service	5%	1%	2%	3%	5%	7%	-	
Commissariat aux comptes	4%	2%	1%	3%	6%	7%	9%	9%
Missions exceptionnelles non-récurrentes de conseil[67]	2%	3%	1%	2%	2%	2%	-	
Conseil facturé à part	-	-	-	-	-	-	7%	5%
Autres missions	-	-	-	-	-	-	2%	3%

Sources : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020 & Études CSOEC

Le numérique dans la profession

De quoi parle-t-on ?

Dans cette partie sur le numérique, nous avons pris le parti de ne pas nous intéresser à la dimension technologique du numérique (nous en serions de toute manière bien incapables…), mais à ses impacts concrets sur les cabinets et les 140 000 collaborateurs qui y travaillent. Notre propos n'est pas de comprendre ce qu'il y a dans la machine, de savoir si l'on parle d'intelligence artificielle, de machine learning, de deep learning, d'algorithme, de robots, etc., mais de chercher à comprendre quels seront les impacts de ces « machines » sur les tâches aujourd'hui réalisées par les collaborateurs des cabinets : celles que ces machines vont supprimer, celles qu'elles vont créer et celles qu'elles vont faire évoluer[68].

Rappelons, en effet, que ce sont bien les tâches qui vont être automatisées et non les métiers. Seuls les métiers mono-tâches courent le risque d'être entièrement supprimés par l'automatisation[69].

Les cabinets et la transformation numérique

S'il est indéniable que la profession a globalement pris en main le sujet de la transformation numérique au cours de ces dernières années, il reste difficile de se faire une idée précise de l'avancée des cabinets en la

[67] Facturées distinctement en fiscal, social, juridique, gestion…
[68] Sachant qu'il n'y a pas besoin de « vraie » intelligence artificielle pour automatiser la plupart des tâches en matière de production comptable ; dans la plupart des cas, un algorithme bien fait suffit amplement. Mais ça, c'est un autre débat…
[69] Pour approfondir les impacts de ce point, voir la partie « Les métiers de demain : décryptage ».

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

matière. Deux études sur cette question réalisées en 2019 paraissent très encourageantes :

- Selon le 5ème baromètre de la transformation digitale des cabinets réalisé par Cegid, 89% des cabinets auraient engagé leur transformation numérique et 7% déclarent même l'avoir achevée[70]. Selon cette même étude, 77% des cabinets ont défini les « outils technologiques » à mettre en place et 58% déclarent avoir défini une stratégie.
- Selon le CSOEC[71], 64% des cabinets auraient mis en place une stratégie pour travailler sur la transition numérique et ils seraient 45% à avoir désigné une personne responsable de ce chantier.

Ces chiffres (déclaratifs) très encourageants nous semblent toutefois, d'après notre expérience auprès des cabinets, particulièrement optimistes. Les cabinets qui ont effectivement défini et formalisé une stratégie sont certainement moins nombreux. Or, sans stratégie formalisée, sans une vision précise de ce qu'on veut que le cabinet soit dans les années à venir, il parait franchement compliqué, pour ne pas dire impossible, de mener efficacement la transformation numérique d'un cabinet. En fait, les cabinets ont plutôt répondu à la question « Avez-vous changé vos outils de production ? ». Or la transformation numérique est une question de stratégie et non une problématique technologique. En fait, quand on parle de transformation numérique, il ne s'agit pas de l'adaptation numérique du cabinet, mais de la transformation du cabinet à cause du numérique. Et cela change pas mal de choses…

La transformation numérique est une question de stratégie et non une problématique technologique.

> *On qualifie souvent, à raison, la révolution numérique de véritable tsunami. Pourquoi ? Tout simplement parce que dans un tsunami, l'effet déclencheur n'est pas le principal problème. Dans un tsunami, tout part d'un tremblement de terre au fond de la mer qui va générer des ondes et déclencher des répliques sous la forme d'une vague gigantesque qui emporte tout sur son passage. En pratique, les dégâts générés par un tsunami sont dus aux conséquences du tremblement de terre, mais pas au tremblement de terre lui-même.*
> *Dans la transformation numérique des cabinets, et des entreprises, la situation est exactement la même. Le fait générateur de l'événement (l'évolution technologique) n'est pas le véritable cœur du problème. C'est le détonateur qui met le feu aux poudres et qui, par l'effet domino, déclenche des conséquences bien supérieures au problème d'origine. Confondre la révolution numérique avec un problème d'écran plat ou de logiciel revient à considérer la révolution de la machine à vapeur comme une question d'eau bouillante… ce n'est pas faux, mais c'est « un peu » réducteur.*
> *La transformation numérique des cabinets : le Titanic au pays des Bisounours, Philippe Barré, Compta Online, 2017*

A ce propos, les chiffres du baromètre de la transformation digitale des cabinets de Cegid montrent que nombre de cabinets pensent encore que le point de départ de la transformation numérique, ce sont les outils (ils sont en effet sensiblement plus nombreux à avoir défini les outils qu'à avoir formalisé une stratégie). Or, sans stratégie claire, il est illusoire de prétendre utiliser au mieux les outils…

> *Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous tendez à voir tout problème comme un clou.*
> *Abraham Maslow*

La transformation numérique est un chantier qui aura des répercussions sur toutes les dimensions des cabinets. La première étape de la transformation digitale d'un cabinet est certes la réorganisation et l'automatisation des process de production[72]. Mais la transformation digitale ne saurait se résumer à cela. Les cabinets devront en effet également définir et formaliser une nouvelle offre de missions, ils devront marketer et communiquer sur cette nouvelle offre, ils devront accompagner leurs collaborateurs pour

[70] Compte tenu des évolutions perpétuelles (et extrêmement rapides) en matière de numérique, on peut toutefois s'interroger sur la pertinence du concept de « transformation numérique achevée »…
[71] Gestion des cabinets Focus numérique, CSOEC, 2019
[72] Si les cabinets ne gagnent pas du temps sur la production, rien ne sera possible.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

qu'ils soient en mesure de produire cette offre, etc. Autant d'éléments qu'il est nécessaire de formaliser dans le cadre d'un véritable projet de cabinet…

Où en sont les cabinets en matière d'automatisation ?

Focus sur la collecte

Les tâches liées à la collecte et au stockage des données sont assurément celles qui sont le plus automatisées par les cabinets aujourd'hui. Bien sûr, certains se plaignent encore (même s'ils sont de moins en moins nombreux) du manque d'efficacité des outils. Mais il faut bien garder en tête que d'une part ces outils ont formidablement progressé en seulement quelques années et que, d'autre part, les progrès sont loin d'être terminés. Inutile de dire que les cabinets qui attendent que les outils soient parfaits pour s'y mettre auront pris un sérieux retard par rapport aux « early adopters ». Un retard qu'il sera de plus en plus difficile de combler…

En septembre 2019, l'éditeur Receipt Bank et la revue La Profession Comptable ont publié une étude sur les pratiques des cabinets français en matière de tenue comptable[73]. Cette étude, réalisée à partir d'une enquête auprès de 327 experts-comptables et collaborateurs, se penche notamment sur la question de la digitalisation de la collecte. Elle montre clairement que l'automatisation de la collecte progresse dans les cabinets, mais elle montre également qu'il reste du chemin à parcourir. 83% des répondants assurent ainsi que la collecte des données bancaires est digitalisée sur plus de 80% de leurs dossiers et près de 60% d'entre eux déclarent qu'ils récupèrent sous forme digitale les éléments de paies également sur plus de 8 dossiers sur 10.

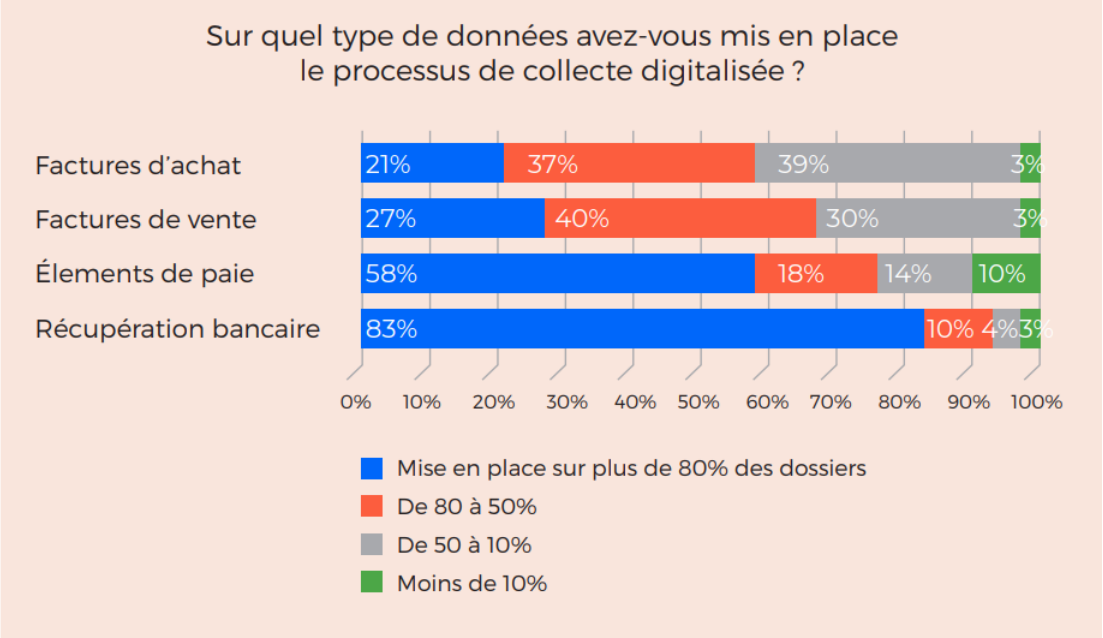
Inutile de dire que les cabinets qui attendent que les outils soient parfaits pour s'y mettre auront pris un sérieux retard par rapport aux « early adopters ». Un retard qu'il sera de plus en plus difficile de combler…

Le mouvement est toutefois nettement moins marqué en ce qui concerne les factures de vente (seulement 27% des répondants les récupèrent sous forme digitale sur plus de 80% de leurs dossiers) et d'achat (21%). A propos des factures d'achat, l'étude précise par ailleurs que la saisie manuelle reste de mise sur plus de 80% des dossiers pour 19% des répondants. Et pour 39% d'entre eux, ce sont entre 50 et 80% des dossiers qui font l'objet d'une saisie manuelle des factures d'achat.

[73] Quelles pratiques en matière de tenue comptable en 2019, Receipt Bank & La Profession Comptable, L'intégralité de cette étude est téléchargeable à cette adresse : https://info.receipt-bank.com/%C3%A9tude-tenue-comptable-2019?utm_campaign=FR%20LPC%20Survey%20promotion%20&utm_source=website&utm_medium=block-promotion

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

La digitalisation de la collecte dans les cabinets



Source : « Quelles pratiques en matière de tenue comptable en 2019 », étude Receipt Bank & La Profession Comptable, 2019

Les outils utilisés par les cabinets

Dans le cadre de l'enquête réalisée pour cette étude, nous avons interrogé les cabinets sur les principaux outils qu'ils utilisent pour digitaliser la production comptable. Les résultats montrent eux aussi que l'automatisation progresse et que les cabinets sont de plus en plus nombreux à tester différents outils en la matière. Ils montrent par ailleurs que les cabinets qui ne s'y sont pas encore mis sont relativement peu nombreux à déclarer qu'ils n'envisagent pas de s'y mettre dans un avenir proche.

Ces résultats sont naturellement extrêmement encourageants, même s'il convient de garder deux éléments en tête :

- Ces résultats traduisent les pratiques des cabinets qui ont volontairement répondu à notre étude. Ils ne peuvent donc pas être totalement extrapolés à l'ensemble de la profession. On peut en effet raisonnablement penser que les cabinets qui répondent à ce type d'enquête en ligne sont probablement plus avancés que la moyenne des cabinets en matière d'automatisation.
- La question portait sur l'utilisation de ces outils, mais elle ne précise pas le taux d'utilisation de ces outils comme l'a fait l'étude Receipt Bank / La Profession Comptable.

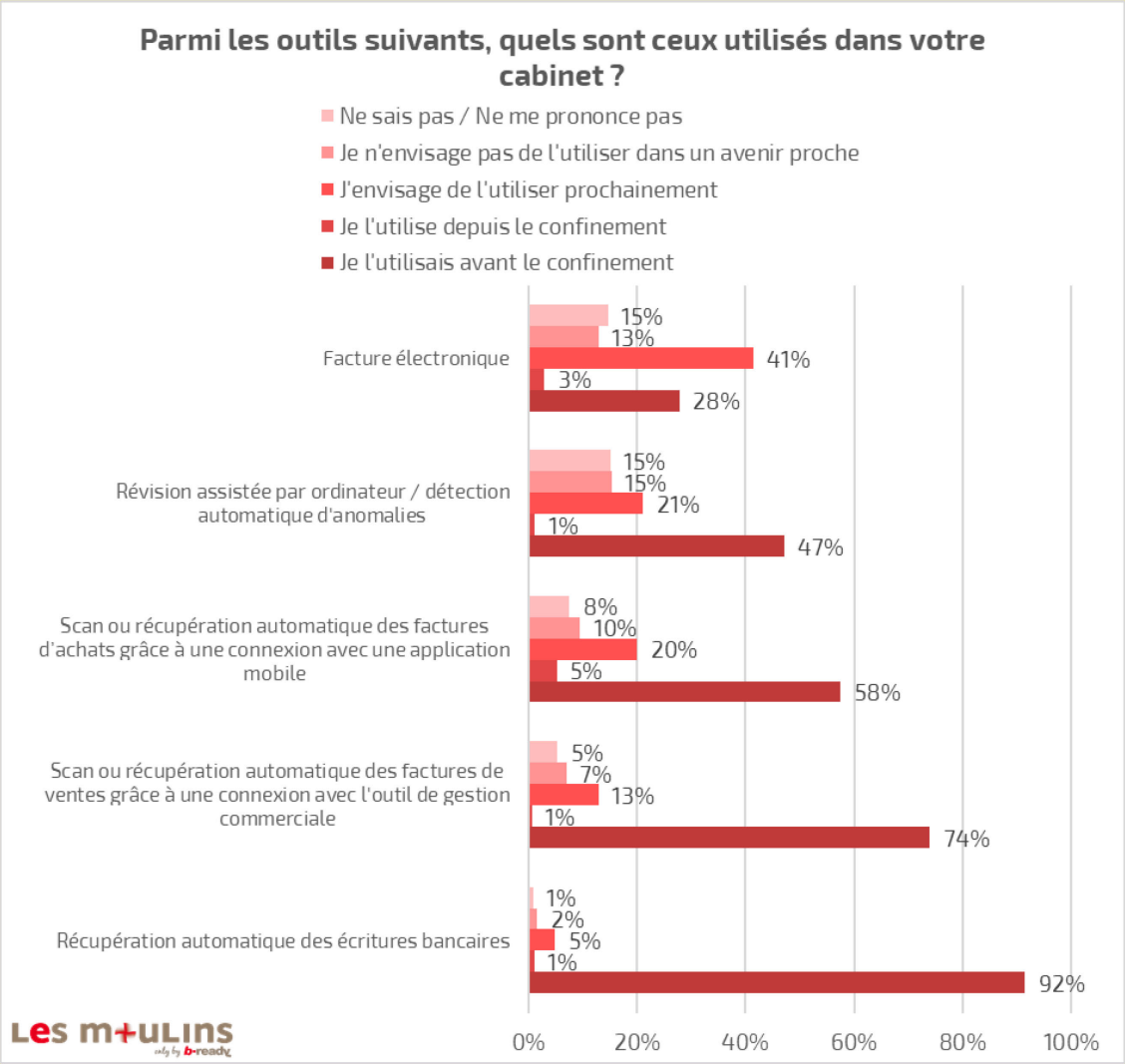
Quoi qu'il en soit, ces résultats confirment, une fois de plus, que la problématique de l'automatisation de la production a incontestablement fait son chemin chez les experts-comptables. Notons également que le confinement a finalement fait assez peu de nouveaux convertis à ces outils, ce qui peut paraître étonnant. Notons enfin que les cabinets ont bien compris que le prochain dossier en matière de numérisation sera sans conteste la facture électronique. Mais nous reviendrons sur cette question.

Dernière chose, lorsqu'on les interroge sur les autres outils qu'ils envisagent de mettre en place prochainement[74], les experts-comptables évoquent notamment, outre la facture électronique donc, les outils de business intelligence, de gestion de trésorerie, de gestion des notes de frais, de récupération automatique de données, de signature électronique…

[74] Question ouverte de notre enquête.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les outils utilisés par les cabinets



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Et ce n'est qu'un début…

La législation comme accélérateur de l'automatisation des missions de production ?

Certaines évolutions réglementaires, en cours ou dans les cartons, favoriseront encore un peu plus cette automatisation, pour ne pas dire qu'elles la rendront inéluctable. En effet, l'entrée en vigueur de la facture électronique obligatoire, par exemple, va assurément donner un puissant coup d'accélération à l'automatisation de la production, avec des conséquences directes sur le travail des collaborateurs qui assurent aujourd'hui cette tâche.

Pour mémoire :

- Depuis le 1er janvier 2020, toutes les entreprises ayant pour client l'Etat ou les collectivités territoriales ou leurs établissements sont dans l'obligation, quelle que soit leur taille, de transmettre des factures électroniques[75].
- De même, la loi Macron[76] prévoit que toutes les entreprises seront obligées d'accepter les factures en format électronique à compter du 1er

[75] Ordonnance 2014-697 du 26 juin 2014 relative au développement de la facturation électronique.
[76] Article 222 de la loi 2015-990 du 6 août 2015 dite Loi Macron.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

janvier 2020. Toutefois, cette obligation, qui ne porte que sur la réception de factures électroniques et non sur leur émission, n'est toujours pas entrée en vigueur ; elle reste toujours en attente d'un texte pour son entrée en application.

- Les factures entre assujettis seront émises sous forme électronique entre le 1er janvier 2023 et le 1er janvier 2025
- Enfin, l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur taille et leur activité, devraient faire face à la même obligation prochainement.

Pourquoi de telles mesures ? L'objectif de l'État n'est évidemment pas d'encourager la transformation numérique des entreprises[77], mais, plus prosaïquement, de contrôler la collecte de la TVA par les entreprises. L'objectif officiellement annoncé est de réduire le « tax gap » de 15 Mds€ par an[78].

L'article 153 de la loi de finances pour 2020[79] est, sur ce point, on ne peut plus clair :

> *Les factures entre assujettis à la TVA seront obligatoirement émises sous forme électronique et les données y figurant sont transmises à l'administration pour leur exploitation à des fins, notamment, de modernisation de la collecte et des modalités de contrôle de la taxe sur la valeur ajoutée. Les dispositions du premier alinéa s'appliquent au plus tôt à compter du 1er janvier 2023 et au plus tard à compter du 1er janvier 2025, selon un calendrier et des modalités fixés par décret en fonction, notamment, de la taille et du secteur d'activité des entreprises concernées, et après obtention de l'autorisation prévue au 1 de l'article 395 de la directive 2006/112/CE du Conseil du 28 novembre 2006 relative au système commun de taxe sur la valeur ajoutée[80].*
>
> *Loi 2019-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020, article 153*

L'objectif de l'État n'est évidemment pas d'encourager la transformation numérique des entreprises, mais, plus prosaïquement, de contrôler la collecte de la TVA par les entreprises.

A la lecture de ces textes, on comprend bien que d'ici 3 à 4 ans seulement, la plupart des entreprises recevront et émettront des factures électroniques. L'article ci-dessus précise également que « les données y figurant sont transmises à l'administration pour leur exploitation à des fins, notamment, de modernisation de la collecte ». Autrement dit, les déclarations de TVA seront préremplies par l'administration fiscale comme le sont déjà les déclarations de revenus des particuliers.

> *"Nous avons 5 ou 10 ans pour changer l'ADN des collaborateurs, prévoit l'experte-comptable Virginie Roitman Descamps. Nous leur avons demandé que la saisie soit faite pour la TVA et la liasse fiscale. On peut imaginer que la liasse fiscale n'existera plus dans quelques années. On aura des FEC [fichier des écritures comptables] mensuels. Et on a tous compris que, dans les 5 ou 10 prochaines années, on ne ferait plus beaucoup de déclarations de TVA. Dès aujourd'hui, il faut avoir conscience de cette passionnante évolution mais qui va bouleverser notre métier", ajoute-t-elle.*
>
> *La généralisation prévue de la facturation électronique modifie le futur profil des collaborateurs comptables, Actuel expert-comptable, 2 septembre 2020*[81]

Dès lors, pas besoin d'être Nostradamus pour comprendre que, dans moins de cinq ans, il n'y aura plus grand monde dans les cabinets pour saisir des factures et préparer les déclarations de TVA. Les entreprises pourront valider en ligne leurs déclarations mensuelles de TVA sans la moindre intervention de leur cabinet.

---

77 Même si parmi les objectifs annoncés par le projet figure l'objectif de réduire le coût de traitement des factures fournisseurs par les entreprises

78 Alexandra Blanc Jeanjean, représentante de la DGFIP lors des UE Paris 2020, conférence sur la facture électronique

79 Loi 2019-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020.

80 Signalons, pour être complets, que l'Italie a déjà demandé et obtenu cette dérogation.

81 Cette intervention de Virginie Roitman est issue de la conférence passionnante et très instructive des universités d'été de la région Ile de France du 1er septembre 2020.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les déclarations de TVA seront préremplies par l'administration fiscale comme le sont déjà les déclarations de revenus des particuliers. Dès lors, pas besoin d'être Nostradamus pour comprendre que, dans moins de cinq ans, il n'y aura plus grand monde dans les cabinets pour saisir des factures et préparer les déclarations de TVA.

Sans parler du FEC. Là encore, comment imaginer que l'administration fiscale continue à demander des liasses fiscales aux entreprises alors qu'elles pourraient avoir bien mieux ? En récupérant systématiquement le FEC chaque année, elle peut exploiter une information beaucoup plus riche. La conséquence directe, c'est que les cabinets n'auront plus à produire de liasses fiscales non plus.

En fait, aussi surprenant que cela puisse paraître, nous nous rapprochons à grands pas vers un monde sans plus aucune déclaration fiscale.

Des experts-comptables qui restent confiants en l'avenir

En dépit des impacts majeurs que l'automatisation va avoir sur les cabinets et des craintes légitimes qu'elle pourrait (devrait ?) susciter, les experts-comptables demeurent inexorablement confiants, voire très confiants en l'avenir.

Ainsi, les professionnels ayant répondu à notre enquête sont 78% à se déclarer confiants (65%) ou très confiants (14%) en ce qui concerne l'évolution de leur cabinet dans les cinq années à venir ; alors qu'ils ne sont « que » 19% à se déclarer inquiets (16%) ou très inquiets (3%).

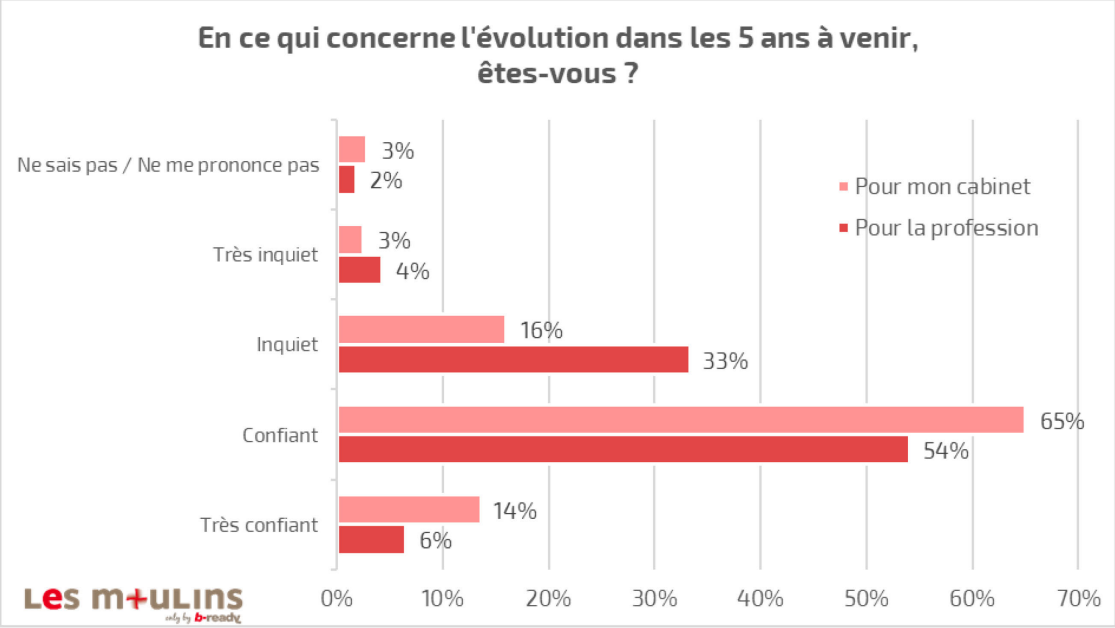
Cette perception de l'évolution favorable du cabinet dans les prochaines années est confortée par une question de l'enquête portant sur l'offre actuelle du cabinet. A la question « L'offre actuelle de votre cabinet vous parait-elle adaptée pour assurer sa pérennité dans les années à venir ? », trois répondants sur quatre considèrent que … oui !

Il est toujours intéressant de noter que les répondants sont sensiblement moins optimistes lorsque la question porte sur l'évolution de la profession et non plus sur celle de leur propre cabinet. Ils ne sont ainsi plus que 60% à se déclarer confiants (54%) ou très confiants (6%) en ce qui concerne l'évolution de la profession dans les cinq ans à venir, alors qu'ils sont 37% à se déclarer inquiets (33%) ou très inquiets (4%).

Autre illustration intéressante de cet optimisme à toute épreuve. A la question sur l'évolution du chiffre d'affaires dans les prochaines années, l'écrasante majorité des répondants a indiqué que le chiffre d'affaires de leur cabinet dans 5 ans serait supérieur (et même souvent largement supérieur) à leur chiffre d'affaires actuel. Ils sont en effet 88% dans ce cas, contre 9% qui anticipent une stagnation et seulement 3% une baisse…

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

La confiance des experts-comptables en l'avenir



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Ce phénomène n'est pas spécifique à la profession. C'est même un grand classique des enquêtes d'opinions. Les personnes interrogées dans le cadre de ce type d'enquêtes sont en effet toujours sensiblement plus pessimistes lorsqu'on les interroge sur leur profession (ou sur leur pays) que lorsqu'on les interroge sur leur situation personnelle. Difficile en revanche de faire la part des choses entre un certain goût pour voir les choses en noir (et/ou jouer à se faire peur) et un éventuel péché d'orgueil qui nous pousserait à penser que l'on s'en sortira toujours mieux que les autres…

Pour résumer

Ce court état des lieux de la profession et de la place qu'y occupe le numérique nous montre notamment que :

- L'automatisation est en marche dans les cabinets et que rien ne pourra l'arrêter (au contraire, elle va inexorablement s'accélérer au cours des prochaines années). Les cabinets vont donc devoir rapidement s'approprier de nouveaux outils, dans le cadre d'une stratégie formalisée.
- L'essentiel de l'activité des cabinets va être touché par l'automatisation de la production, avec des impacts forts sur leur chiffre d'affaires et sur le taux d'occupation de leurs équipes. Il va donc falloir développer des nouvelles missions, là aussi en s'appuyant sur un véritable projet de cabinet.
- La grande majorité des collaborateurs des cabinets, qui sont aujourd'hui affectés à de tâches de production, vont voir leur métier se transformer en profondeur dans les années à venir. Il va donc falloir les accompagner pour acquérir et développer les compétences nécessaires à la réalisation de ces nouvelles missions.
- Les cabinets les plus fortement touchés seront majoritairement les cabinets de petite taille (ceux qui réalisent la plus grande part de leur activité dans les missions de production et ceux dont les collaborateurs sont les moins diplômés). Il va donc falloir les aider…

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les impacts sur les cabinets

Plus grand monde ne conteste aujourd'hui que les tâches manuelles et répétitives seront, dans la profession comme dans le reste de l'économie, en (très) grande partie rapidement automatisées, avec un impact majeur sur le chiffre d'affaires des cabinets et sur le taux d'occupation des collaborateurs.

Un quasi-consensus se dessine également pour estimer que la disparition de ces tâches, via la formidable économie de temps qu'elle permettra, représente une occasion unique pour la profession de développer des missions « à plus forte valeur ajoutée ». Mais si c'est facile à dire, c'est un tout petit plus complexe à mettre en œuvre dans la vraie vie…

Nous n'aborderons pas en détail ici la question des nouvelles missions, qui a été (très) largement développée dans le cadre de la précédente étude des Moulins[82]. Mais il est important de revenir un instant sur les conditions qui feront que ces nouvelles missions soient véritablement en mesure de remplacer les missions d'aujourd'hui (après tout, c'est tout de même ça l'enjeu). Comme nous l'écrivions dans notre étude sur les nouvelles missions, ces conditions sont au nombre de cinq :

- Que ces missions répondent à un besoin des clients ; autrement dit que les chefs d'entreprise soient prêts à payer pour une mission qui ne sera plus obligatoire
- Qu'elles présentent une certaine récurrence ; autrement dit qu'elles respectent un des piliers du modèle économique et du mode de fonctionnement des cabinets
- Que les cabinets soient capables de les produire ; autrement dit que les collaborateurs actuels des cabinets soient en mesure de réaliser ces missions, c'est-à-dire qu'ils aient développé les compétences nécessaires pour le faire
- Que les missions traditionnelles aient été repensées et réorganisées ; autrement dit que les cabinets se soient libérés du temps et des ressources pour produire les nouvelles missions et qu'ils aient pensé leurs nouveaux process pour pouvoir y intégrer naturellement les nouvelles missions comme une excroissance des anciennes.
- Qu'elles aient été véritablement pensées et organisées au sein du cabinet ; autrement dit, que les missions d'accompagnement soient considérées comme une activité à part entière et non plus comme une activité accessoire que l'on fait quand on a terminé tout le reste.

En d'autres termes, l'automatisation des tâches manuelles et répétitives, qui assurent aujourd'hui l'essentiel du chiffre d'affaires des cabinets, aura des impacts lourds sur :

- Le modèle économique des cabinets
- Les missions traditionnelles
- Les nouvelles missions

Les impacts de l'automatisation sur le modèle économique

Si les effets directs de l'automatisation sur le modèle économique sont assez faciles à percevoir, il faut bien avoir conscience que ce phénomène aura des répercussions en cascade sur toutes les dimensions et toutes les fonctions des cabinets ; une sorte d'effet domino…

[82] L'étude « Quelles missions demain ? » est téléchargeable librement à cette adresse : https://lesmoulins.club/etudes-des-moulins/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les effets directs

> *Un automatiseur est un acteur qui, grâce aux nouvelles technologies, limite, voire supprime, l'intervention humaine sur certaines tâches, notamment les tâches à faible valeur ajoutée et gourmandes en main-d'œuvre. Concrètement, il s'agit de remplacer du temps homme par du temps machine.*
>
> *La profession va-t-elle se faire ubériser ? Les Moulins, 2015*

L'effet direct de l'automatisation sur les cabinets est simple à comprendre : en remplaçant du temps homme par du temps machine, l'automatisation va bouleverser les process de production des cabinets. Certaines tâches réalisées jusque-là par des collaborateurs en chair et en os vont peu à peu être prises en charge (plus rapidement, avec moins de risque d'erreur et pour moins cher) par des machines.

Cet impact direct de cette automatisation va être majeur. Rappelons en effet que la mission comptable assure encore plus de 60% du chiffre d'affaires des cabinets, dont 44% pour la seule tenue. Il convient par ailleurs de rappeler que si la mission comptable sera la plus touchée par l'automatisation de la production, elle ne sera pas la seule. Une partie de la mission sociale, de la mission juridique et de la mission de commissariat aux comptes[83] sera également touchée.

A court terme (moins de 10 ans), c'est donc la majeure partie des tâches liées à toutes les activités de production au sein des cabinets (et, par ricochet, les revenus afférents) qui disparaitront. Car lorsque l'on se penche sur les grandes caractéristiques des tâches susceptibles d'être automatisées, on se rend vite compte que les différentes missions de production réalisées par la profession répondent à pas mal de critères…

A court terme (moins de 10 ans), c'est donc la majeure partie des tâches liées à toutes les activités de production au sein des cabinets (et, par ricochet, les revenus afférents) qui disparaitront.

> *Les activités susceptibles d'être automatisées présentent tout ou partie des caractéristiques suivantes : des tâches répétitives et/ou pénibles, des tâches à faible valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre, des risques élevés d'erreurs humaines, un marché concurrentiel qui oblige les opérateurs à baisser les coûts et une technologie adaptée.*
>
> *La profession va-t-elle se faire ubériser ? Les Moulins, 2015.*

D'ailleurs, lorsque l'on décompose une mission traditionnelle de tenue de comptabilité[84], on se

[83] Rappelons que les impacts de l'automatisation sur les activités de commissariat aux comptes ne sont pas traités dans le cadre de cette étude.

[84] Nous y reviendrons en détail dans la partie suivante.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

rend rapidement compte que de nombreuses tâches peuvent être totalement ou partiellement automatisée : dans les domaines de la collecte, de la tenue, de la révision, etc. Alors bien sûr, les nouveaux outils qui inondent le marché ne sont pas encore 100% opérationnels, ce qui pousse certains cabinets à retarder leur adoption. Mais les progrès réalisés en quelques années sont spectaculaires[85] et ils sont loin d'être terminés. La concurrence qui règne sur ce marché, l'apparition régulière de nouveaux acteurs et la multiplication des levées de fonds dans le secteur conduiront inéluctablement à de nouvelles améliorations de ces outils, qui seront, à n'en pas douter, parfaitement opérationnels à très court terme.

Dès lors, de simples algorithmes feront plus vite et mieux le travail que des comptables. Ils intégreront automatiquement les données sur les ventes, les opérations bancaires et les achats. Bref, les process de production des cabinets vont être profondément chamboulés ! Dans ces conditions, il est audacieux d'imaginer que le modèle économique des cabinets ne sera pas remis en cause.

Comment sérieusement imaginer que les clients continueront de payer les mêmes honoraires pour des missions à l'heure de la comptabilité « presse bouton » ?

Or, si, par crainte de perdre une partie de leur chiffre d'affaires, certains experts-comptables renoncent à ces nouvelles solutions, que se passera-t-il[86] ? Ils se fragiliseront car ils continueront à supporter l'intégralité des coûts de production « à l'ancienne », alors que leurs confrères, et néanmoins concurrents, réduiront significativement les leurs. Dans ces conditions, comment s'aligner sur les prix d'un concurrent qui supporte des coûts très inférieurs ?

Si on compare la situation de deux cabinets face à l'automatisation, on arrive au résultat suivant :

Les impacts de l'automatisation de la production dans les cabinets

	Cabinet qui automatise sa production	Cabinet qui maintient des process de production plus traditionnels
Impact sur les coûts	Baisse des coûts de production	Augmentation des coûts de production
Impact sur les prix	La baisse des prix peut être proposée aux clients	La baisse des prix ne peut pas être envisagée
Impact sur la marge	Maintien, voire augmentation, de la marge	Détérioration de la marge
Impact sur les temps	Récupération de temps pour proposer d'autres missions aux clients	Toujours pas le temps pour proposer d'autres missions aux clients
Impact sur l'expérience clients	Meilleur service client	Service traditionnel de moins en moins apprécié
Impact sur les délais de production	Réduction des délais de production	Maintien des délais traditionnels très longs

Source : Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

A la lecture de ce tableau, on comprend que les experts-comptables n'ont pas vraiment le choix. Ils sont condamnés à automatiser leurs process de production. Dès lors, la profession est confrontée à une situation aussi inédite que paradoxale : les progrès technologiques, après avoir été de formidables alliés des experts-comptables, vont phagocyter une bonne partie de leur activité. C'est une réalité dont il faut avoir conscience et à laquelle il faut se préparer.

[85] D'énormes progrès ont été réalisés par ces outils depuis 2015, date de la première étude des Moulins.

[86] Inspiré de « Experts-comptables : ne faudrait-il pas créer un label « fait maison » pour reconnaître la « vraie » comptabilité ? », Philippe Barré, Compta Online, 2017.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

La profession est confrontée à une situation aussi inédite que paradoxale : les progrès technologiques, après avoir été de formidables alliés des experts-comptables, vont phagocyter une bonne partie de leur activité.

Les effets induits

L'automatisation en cours aura, et c'est une nouveauté, un impact sur toutes les fonctions du cabinet, sur leur modèle économique et même sur leur raison d'être.

Nous avons vu que l'automatisation aura un impact sur les prix de la mission comptable et, par ricochet, sur le chiffre d'affaires des cabinets. Autre conséquence, les collaborateurs, dont l'activité est aujourd'hui encore largement consacrée à la réalisation de tâches qui demain seront automatisées, seront de moins en moins occupés.

Si la baisse du chiffre d'affaires n'est évidemment pas une bonne nouvelle, la baisse du taux d'occupation des équipes, en revanche, en est clairement une. Le temps est, en effet, une denrée rare dans les cabinets et ce manque de temps chronique est très souvent mis en avant pour expliquer le fait que les cabinets sont assez peu nombreux à s'être lancés dans de nouvelles missions, y compris quand la demande existe.

> *Grâce à ces nouveaux outils barbares, les experts-comptables seront enfin libérés des tâches ingrates qui plombaient leur rentabilité et dont ils voulaient se débarrasser depuis tant d'années !*
>
> *La profession va-t-elle se faire ubériser ? Les Moulins, 2015*

Libérés de ces tâches chronophages, les cabinets vont donc enfin avoir du temps pour développer de nouvelles missions. C'est un des effets très positifs de l'automatisation. Mais avoir le temps ne suffira pas. Les cabinets vont devoir se réorganiser en profondeur s'ils veulent effectivement développer ces fameuses missions.

Ils vont devoir déterminer quelles missions proposer en fonction des caractéristiques et des besoins (qu'ils soient exprimés ou non) de leurs

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

clients, mais aussi des appétences et compétences de leurs collaborateurs. Ils vont devoir formaliser et marketer ces nouvelles missions. Ils vont devoir organiser et professionnaliser ces nouvelles activités. Ils vont devoir accompagner et former leurs collaborateurs pour qu'ils soient en mesure de réaliser ces nouvelles missions. Et, avant toute, chose, ils vont devoir réorganiser et automatiser au maximum la mission traditionnelle : pour se libérer du temps, certes, mais aussi pour que les données comptables produites par le cabinet puissent servir de base aux différentes missions d'accompagnement. Bref, ils vont devoir sérieusement réfléchir à leur positionnement, à leur stratégie et à leurs process… Sans une réflexion stratégique en profondeur, les impacts de la révolution numérique ne seront que négatifs, tant sur le chiffre d'affaires, que sur la rentabilité et les collaborateurs.

> *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.*
>
> *Quelles missions demain ? Les Moulins, 2017*

Sans une réflexion stratégique en profondeur, les impacts de la révolution numérique ne seront que négatifs, tant sur le chiffre d'affaires, que sur la rentabilité et les collaborateurs.

Pour résumer

Au risque de nous répéter, cette (r)évolution qui s'annonce n'a rien de comparable avec ce que les cabinets ont connu par le passé. Les évolutions technologiques de ces dernières années avaient en effet « uniquement » un impact sur les process de production. Dans les années qui viennent, c'est tout le modèle du cabinet qui va devoir évoluer, car l'automatisation rapide et quasi-totale de la production va avoir des effets en chaîne sur toutes les fonctions du cabinet :

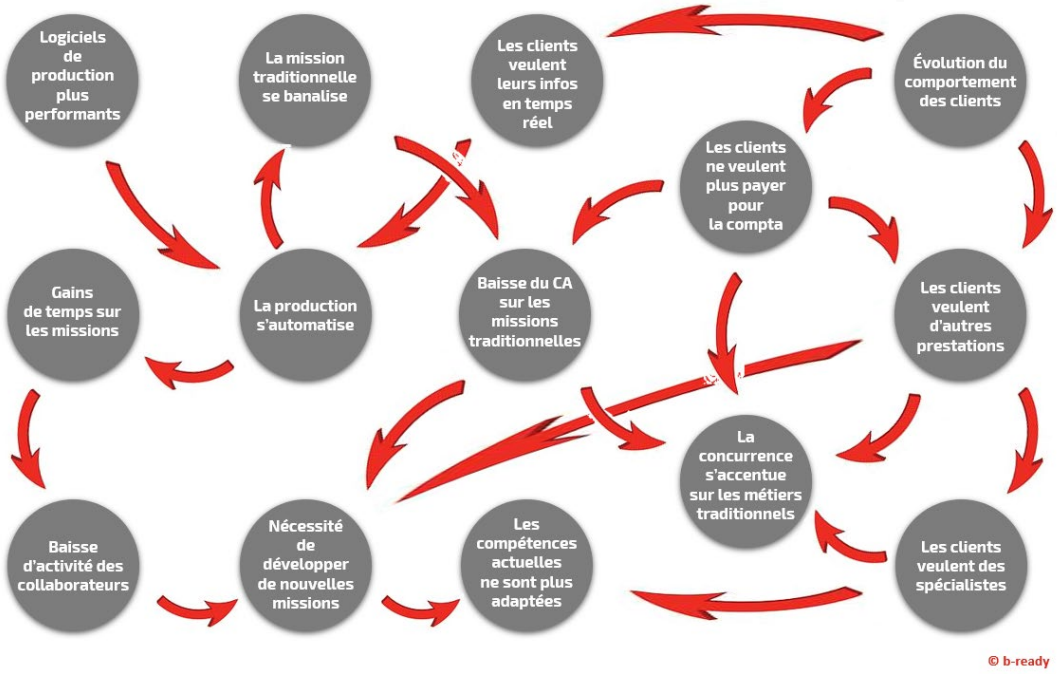
- La mission traditionnelle va se banaliser et perdre sa valeur marchande.
- Le taux d'occupation des collaborateurs va se réduire.
- La concurrence va s'accentuer, entre les cabinets, mais aussi avec les acteurs alternatifs et/ou de substitution.
- Les clients demanderont toujours plus d'accompagnement et de proximité, mais toujours moins de prestation comptable…

Le schéma suivant synthétise les principales évolutions en cascade provoquées par l'automatisation[87].

[87] Vous trouverez une version plus complète et animée de ce schéma sur notre site Internet : https://www.b-ready.team/biblio/futuroscope_transition_numerique/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les principaux impacts de la transition numérique sur les cabinets



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

S'ils veulent conserver leur chiffre d'affaires et leurs collaborateurs, les experts-comptables vont donc devoir (rapidement) bâtir un nouveau modèle de cabinet dans lequel les métiers de base (ceux qui assurent aujourd'hui l'essentiel du chiffre d'affaires et de la rentabilité) vont être automatisés, ce qui leur fera perdre toute valeur marchande. Dans ce nouveau modèle, seuls les métiers complémentaires d'analyse, de conseil et d'accompagnement seront valorisés. Ce qui est offert aujourd'hui sera payant demain, alors que ce qui est payant aujourd'hui tendra vers le gratuit. Une véritable révolution copernicienne…

Ce qui est offert aujourd'hui sera payant demain, alors que ce qui est payant aujourd'hui tendra vers le gratuit. Une véritable révolution copernicienne…

Pour les collaborateurs, le bouleversement sera également sans précédent. La profession a connu de très nombreuses évolutions au cours des dernières décennies et un comptable des années 60 qui sortirait du coma aujourd'hui (une sorte d'Hibernatus comptable) serait certainement un peu perdu. Pourtant, à bien y réfléchir, son métier n'a pas fondamentalement changé, même si la façon de le faire a énormément évolué. Le métier d'un comptable reste aujourd'hui, comme c'est le cas depuis la nuit des temps, d'enregistrer des informations. Sauf que d'ici quelques années, ce n'est plus le comptable qui enregistrera ces informations, c'est la machine. Le comptable, lui, il fera autre chose. Reste juste à savoir quoi et comment…

Pour résumer, l'automatisation de la production va poser deux défis majeurs pour les cabinets, deux défis qui sont indissociables car l'un ne va pas sans l'autre[88] :

- Développer de nouvelles missions pour endiguer la perte inéluctable de chiffre d'affaires et « occuper » des collaborateurs remplacés sur certaines tâches par des machines.
- Faire évoluer les compétences des collaborateurs pour être en mesure de produire ces nouvelles missions.

[88] En fait, ces deux enjeux, qui s'auto-alimentent, illustrent le même problème posé sous un autre angle.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> ***La profession s'est déjà réinventée, elle va continuer à le faire. Elle doit continuer à revoir ses grilles de compétences, s'éloigner de la conformité. On ne peut plus faire de la poutine administrative : pourquoi les gens paieraient pour ça ? On doit apporter du conseil, de l'accompagnement et du jugement.***
>
> *Geneviève Mottard pour les Moulins, 2020*

Les impacts de l'automatisation sur les missions traditionnelles

Afin d'étudier l'évolution des missions traditionnelles dans les années à venir, il est nécessaire d'être parfaitement au clair sur ce que sont ces missions aujourd'hui : grandes caractéristiques, composition, poids dans le chiffre d'affaires des cabinets, effectifs nécessaires la réalisation de ces missions, potentiel d'automatisation, etc.

Dans un second temps, nous serons en mesure de construire un scénario sur ce que seront ces missions traditionnelles demain.

Les missions traditionnelles aujourd'hui

De quoi parle-t-on ?

Les fondamentaux de la mission de production

Que nos lecteurs fidèles nous pardonnent, mais nous allons nous appuyer brièvement sur nos travaux précédents pour donner un court éclairage sur les grandes caractéristiques de ces missions de production[89].

> *Les missions* de production *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 (paie, déclarations sociales en tous genres) et 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.*
>
> *Quelles missions demain ? Les Moulins, 2017*

Dans cet extrait de notre étude sur les missions de demain, le passage le plus important est bien évidemment « *ce sont les missions en lien avec une obligation légale ou administrative du client* ». Nous ne reviendrons pas ici sur la question du monopole (enfin, de la prérogative d'exercice…), qui a déjà fait l'objet de nombreuses publications et débats[90], mais sur les conséquences de cette obligation légale sur le modèle des cabinets.

Une mission de production est la réponse à une demande légale, qui, par définition, est très normalisée. Sans surprise, la réponse à cette demande est, elle aussi, très normalisée. C'est pourquoi, et c'est un point absolument fondamental, les process de cette mission sont peu ou prou les mêmes dans tous les cabinets[91]. En conséquence, les collaborateurs occupant un même poste font globalement le même travail d'un cabinet à l'autre : le poste d'assistant comptable est à peu de choses près le même dans tous les cabinets. Et il en est de même pour les comptables, les chefs de missions…

---

[89] « Quelles missions demain ? », Les Moulins, 2017. Pour les nouveaux lecteurs, ou pour ceux qui n'auraient plus en tête cette partie de notre précédente étude, vous pouvez la retrouver à cette adresse : https://lesmoulins.club/etudes-des-moulins/

[90] Sur le sujet, lire notamment « Le monopole m'a tuer… ? », Philippe Barré, Compta Online

[91] Les cabinets ont certes des outils différents pour réaliser cette mission de production, mais les process sont globalement les mêmes d'un cabinet à l'autre.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Une mission de production est la réponse à une demande légale, qui, par définition, est très normalisée. Sans surprise, la réponse à cette demande est, elle aussi, très normalisée.

La profession est libérale mais elle aime obéir à des règles. Elle est en outre façonnée par la culture de la norme : plan comptable, règles comptables, règles fiscales ….

Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020

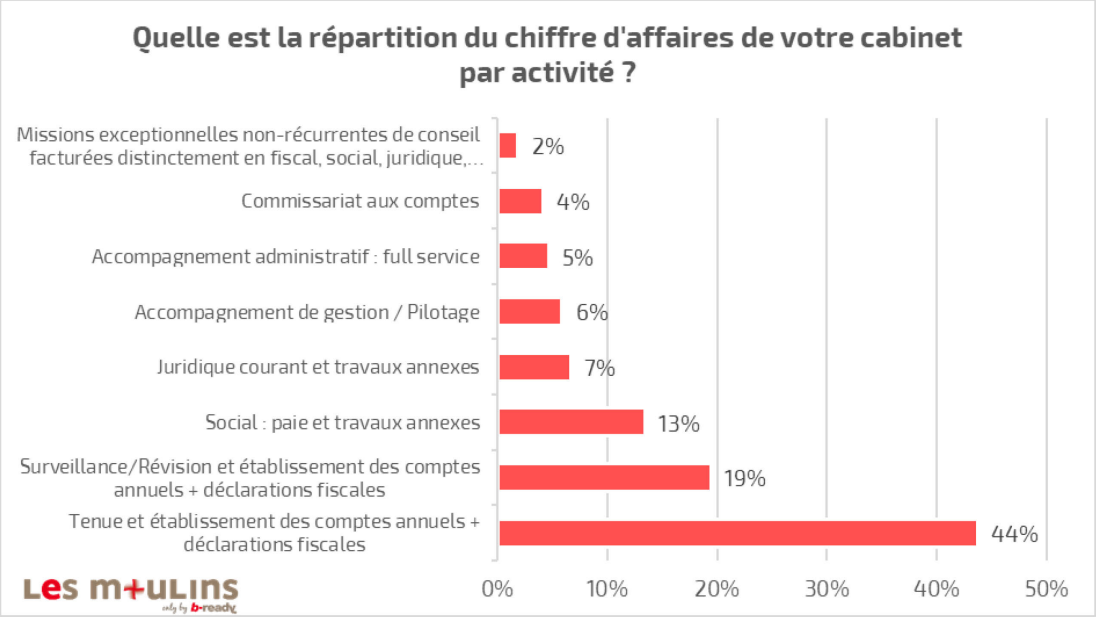
Les effectifs mobilisés par activité

Dans le cadre de notre grande enquête, nous avons cherché à déterminer les effectifs que les cabinets mobilisaient pour produire les principales missions.

> ***Précision méthodologique***
> *Cet indicateur sur les effectifs mobilisés par activité a été construit en ne retenant que les cabinets ayant répondu à la fois à la question sur la répartition du chiffre d'affaires et à celle sur la répartition des collaborateurs par activités.*

Pour mémoire, comme nous le présentions dans la partie « état des lieux », la répartition du chiffre d'affaires des cabinets est la suivante :

Répartition du chiffre d'affaires cabinets d'expertise comptable, en 2019

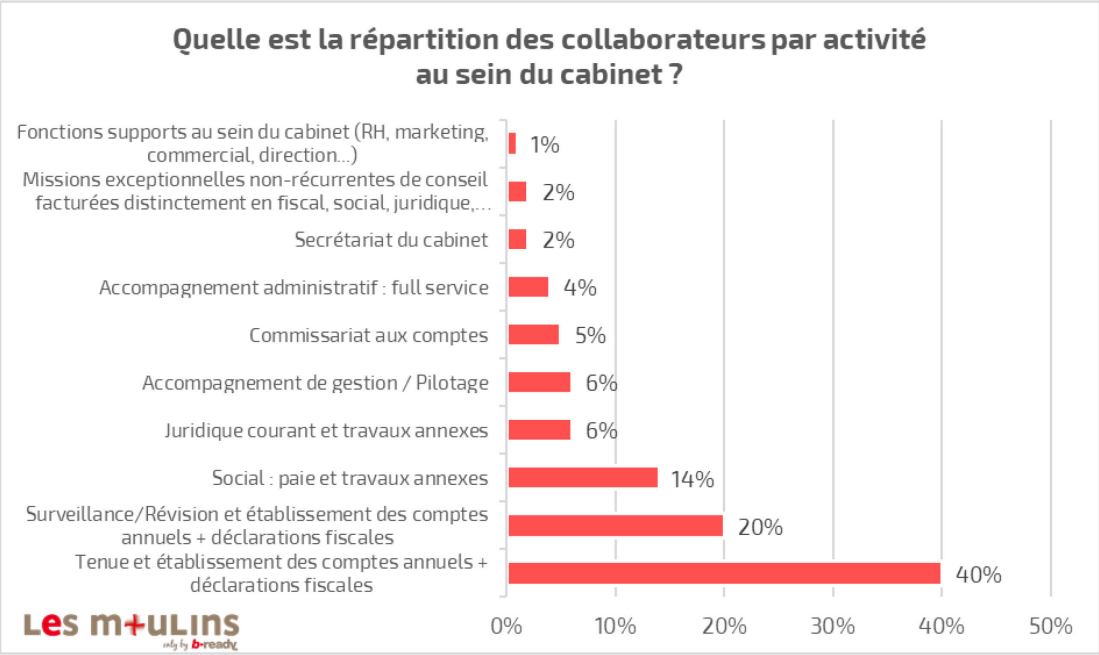


Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

La répartition des effectifs par activité est très proche de la répartition du chiffre d'affaires par activité. Cela confirme s'il en était besoin que le modèle économique des cabinets repose quasi-exclusivement sur la vente de temps. Cela veut également dire que les tâches de production sont celles qui mobilisent le plus grand nombre de collaborateurs (les missions de tenue, de révision, de paie et de juridique courant occupent ainsi 80% des effectifs des cabinets).

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Effectifs mobilisés par activité au sein des cabinets



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Le chiffre d'affaires par collaborateur et par activité

Les questions posées dans le cadre de notre enquête nous ont permis de calculer le chiffre d'affaires moyen par collaborateur en fonction de leur activité.

> ***Précision méthodologique***
> *Cet indicateur sur le chiffre d'affaires moyen des collaborateurs en fonction de leur activité a été construit en ne retenant que les cabinets ayant répondu à la fois à la question sur le chiffre d'affaires et à celle sur la répartition des collaborateurs par activité.*

Premier enseignement, le chiffre d'affaires moyen par collaborateur de l'ensemble des répondants à notre enquête est très proche de celui qui était présenté dans le cadre de la dernière étude du CSOEC sur la gestion des cabinets. Il ressort en effet aux alentours de 95 k€, en moyenne, en 2019[92].

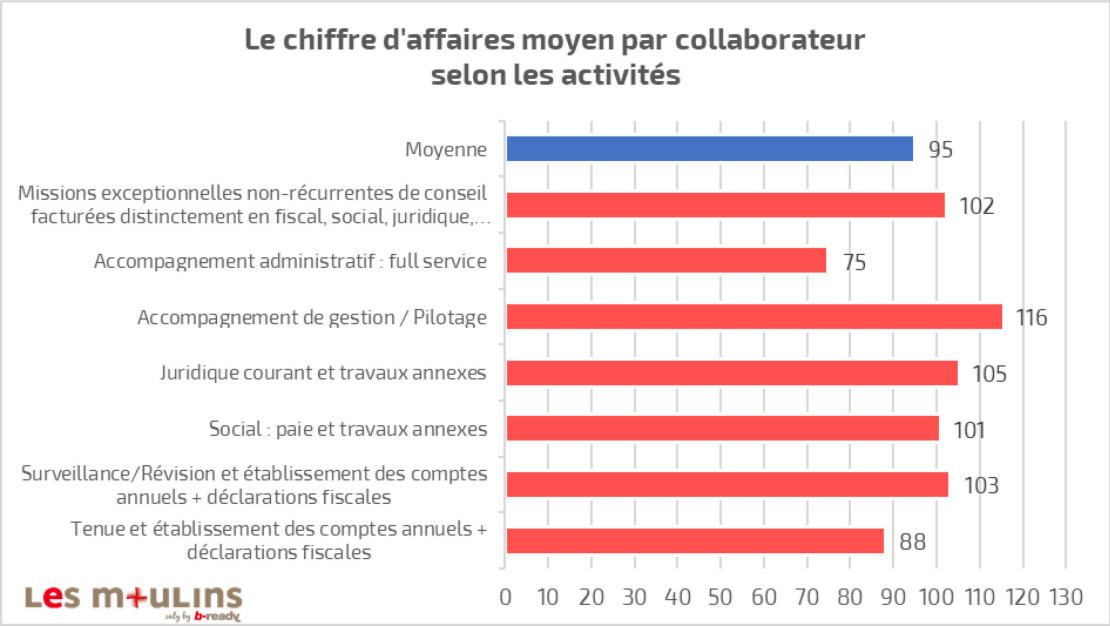
Autre enseignement, la mission de tenue est celle qui dégage le chiffre d'affaires par tête le moins élevé (en dehors des missions d'accompagnement administratif). En revanche, les missions d'accompagnement de gestion génèrent un chiffre d'affaires par collaborateur nettement supérieur à la moyenne de la profession, au-delà de 115 k€.

Bien sûr, le manque de structuration de pôles dédiés à ces activités impose une certaine prudence dans la lecture de ces chiffres, mais il n'en demeure pas moins très intéressant (et encourageant) de constater que les missions d'accompagnement permettent de facturer des prestations à des tarifs supérieurs aux missions traditionnelles.

[92] Dans sa dernière étude sur le sujet, le CSOEC affichait un chiffre d'affaires moyen par collaborateur de 88 k€, mais rappelons que ces données datent de 2016.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Chiffre d'affaires par ETP et par activité (hors commissariat aux comptes), en k€



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Comment se composent les principales missions des cabinets ?

Comme nous l'avons vu dans la partie sur le numérique et l'emploi, toutes les tâches d'une même activité ne vont pas être automatisées à la même vitesse et avec la même ampleur. Pour tenter d'identifier celles qui le seront en priorité, nous avons interrogé la profession sur la répartition des temps passés entre les grandes étapes de réalisation des trois principales missions de la profession.

Pour être en mesure d'analyser plus finement l'évolution des différentes composantes des principales missions du cabinet, nous sommes partis des blocs de tâches qui composent ces missions. En nous appuyant sur un référentiel des compétences professionnelles[93] et grâce aux travaux du groupe de témoins, nous avons pu décortiquer les principales missions des cabinets en blocs de tâches cohérentes et homogènes entre elles[94], c'est-à-dire des tâches pouvant être prises en charge par des collaborateurs de même niveau.

Quelles sont les tâches qui composent les missions de tenue ?

Pour la principale mission des cabinets[95], qui représente 44% du chiffre d'affaires de la profession, les principaux blocs de tâches sont les suivants :

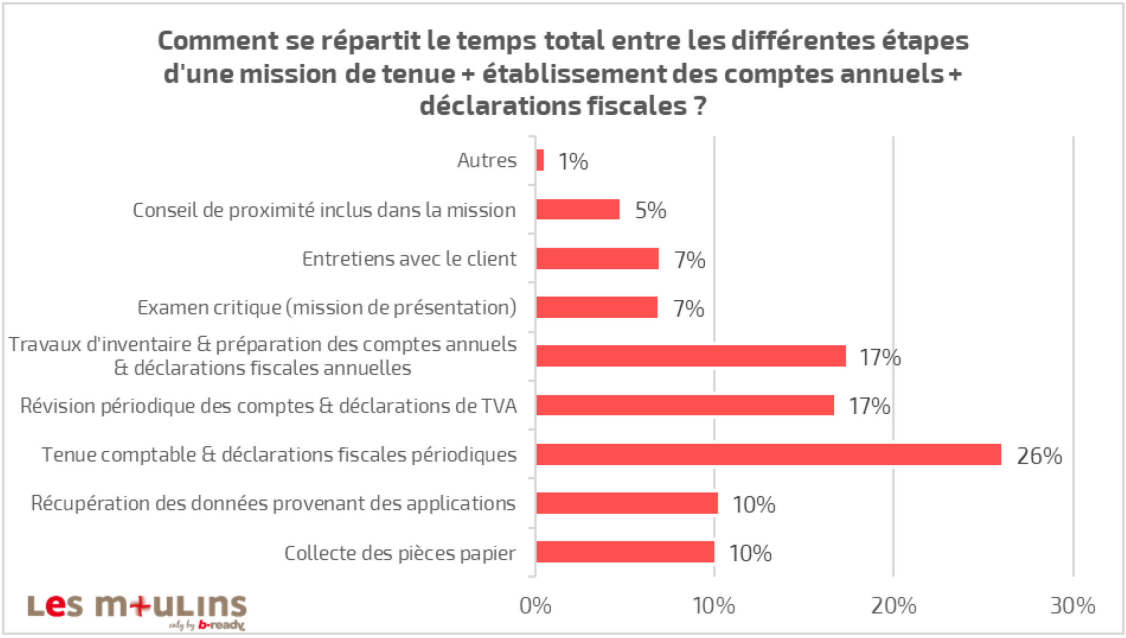
- Collecte des pièces papier.
- Récupération des données provenant des applications.
- Tenue comptable & déclarations fiscales périodiques.
- Révision périodique des comptes & déclarations de TVA.
- Travaux d'inventaire & préparation des comptes annuels & déclarations fiscales annuelles.
- Examen critique (mission de présentation).
- Entretiens avec le client.
- Conseil de proximité inclus dans la mission.

Et la profession, dans le cadre de l'enquête, a indiqué que la répartition des temps entre ces différents blocs de tâches de cette mission était la suivante :

[93] développé par b-ready
[94] Nous reviendrons plus loin sur la définition des blocs de tâches.
[95] L'intitulé exacte de la mission, dans l'enquête, était « tenue + établissement des comptes annuels + déclarations fiscales ».

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Répartition des temps passés dans une mission de tenue



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Quelles sont les tâches qui composent les missions de surveillance/révision ?

Pour la mission de surveillance/révision[96], qui représente 19% du chiffre d'affaires de la profession, les principaux blocs de tâches sont les suivants :

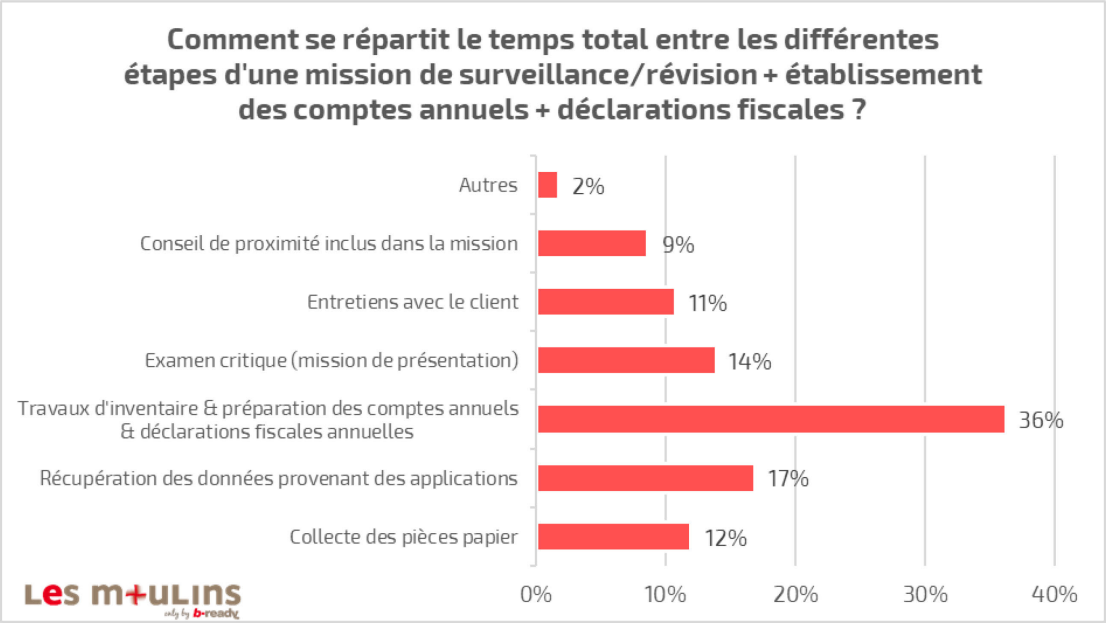
- Collecte des pièces papier.
- Récupération des données provenant des applications.
- Travaux d'inventaire & préparation des comptes annuels & déclarations fiscales annuelles.
- Examen critique (mission de présentation).
- Entretiens avec le client.
- Conseil de proximité inclus dans la mission.

Et la profession, dans le cadre de l'enquête, a indiqué que la répartition des temps entre ces différents blocs de tâches de cette mission était la suivante :

[96] L'intitulé exacte de la mission, dans l'enquête, était « surveillance/révision + établissement des comptes annuels + déclarations fiscales ».

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

La répartition des temps passés dans une mission de surveillance / révision



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Quelles sont les tâches qui composent la mission sociale ?

Pour la mission sociale[97], qui représente 13% du chiffre d'affaires de la profession, les principaux blocs de tâches sont les suivants :

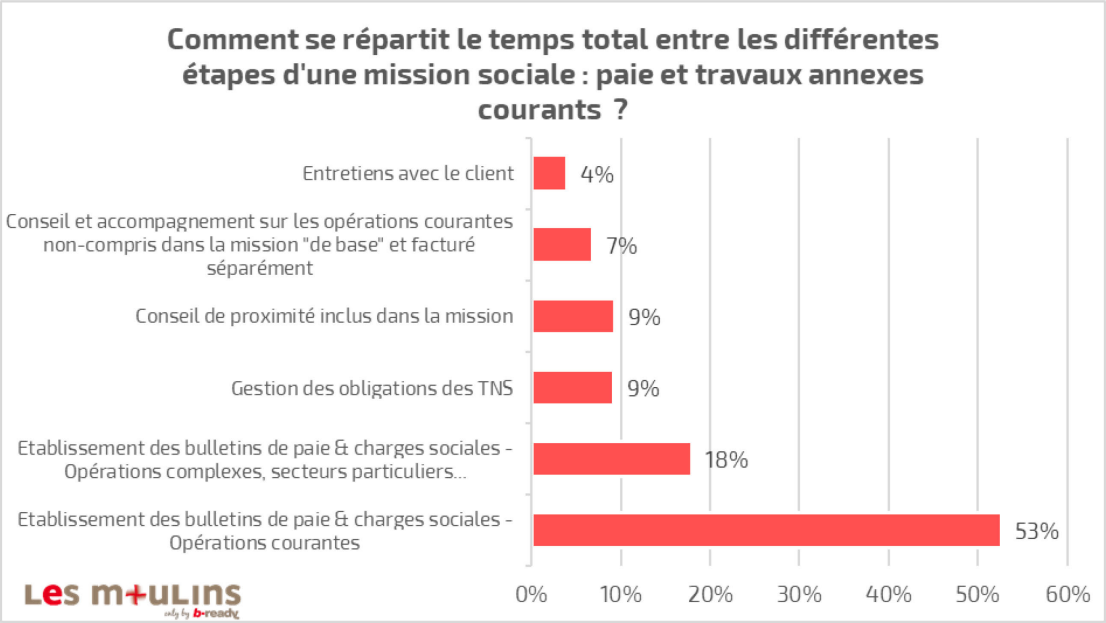
- Etablissement des bulletins de paie & charges sociales - Opérations courantes.
- Etablissement des bulletins de paie & charges sociales - Opérations complexes, secteurs particuliers…
- Gestion des obligations des TNS.
- Conseil de proximité inclus dans la mission.
- Conseil et accompagnement sur les opérations courantes non-compris dans la mission « de base » et facturé séparément.
- Entretiens avec le client.

Et la profession, dans le cadre de l'enquête, a indiqué que la répartition des temps entre ces différents blocs de tâches de cette mission était la suivante :

[97] L'intitulé exacte de la mission, dans l'enquête, était « social : paie et travaux annexes ».

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Répartition des temps passés dans une mission sociale



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Comment vont évoluer les principales missions des cabinets ?

> *Les tâches comptables automatisées ? Demain matin toutes.*
>
> *Laurent Chapart, Président de Cogep, Actuel Expert-Comptable, 12 décembre 2019*

Sur la base des tâches identifiées par les témoins et valorisés par les répondants à notre enquête, nous avons tenté d'analyser l'évolution probable de ces différents blocs de tâches dans le temps. Cette analyse repose sur notre analyse de cette évolution et sur les commentaires recueillis tant dans l'enquête auprès des témoins qu'auprès de la profession.

Pour synthétiser nos résultats, nous avons élaboré des tableaux qui reprennent chaque bloc de tâche et l'analysent sous deux angles : l'ampleur de l'automatisation des tâches et le délai de cette automatisation (pour atteindre le stade final d'automatisation envisagé).

Évidemment, ces résultats sont discutables car tous les cabinets n'automatiseront pas autant ni à la même cadence. D'ailleurs, actuellement, certains cabinets ont déjà automatisé 90% des écritures comptables alors que d'autres atteignent à peine 20%. Cette estimation est donc basée sur une moyenne de la profession, avec toutes les réserves que l'on peut exprimer sur une moyenne.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

La légende de ces tableaux est la suivante :

Impacts → / ↓ Indicateurs	Ampleur de l'automatisation	Délai d'automatisation
■■■	Automatisation totale (>95% des tâches)	Automatisation très rapide (<2 ans)
■■□	Automatisation très forte (>70% des tâches)	Automatisation assez rapide (2 à 5 ans)
■□□	Automatisation assez forte (>40% des tâches)	Automatisation assez lente (>5 ans)
□□□	Automatisation assez faible	Automatisation improbable

La mission de tenue

Nous l'avons déjà indiqué à de nombreuses reprises, toutes les missions de production des cabinets seront touchées par l'automatisation. Mais c'est naturellement l'automatisation de la mission de tenue, qui aura l'impact le plus marquant sur les cabinets et leurs collaborateurs.

> *Sur le plan statistique, la tenue comptable représente encore souvent de 60 à 75% de l'activité des cabinets d'expertise comptable. Bien que de plus en plus souvent automatisée, elle mobilise encore une forte proportion de collaborateurs au sein des cabinets et contribue toujours largement au modèle économique dominant des cabinets. Dire que cette activité sera fortement perturbée dans les prochaines années n'étonnera plus personne. Les améliorations apportées aux plateformes de comptabilité en ligne, la mise en place programmée de la facture électronique, l'amélioration des échanges de données bancaires et l'avènement des market-places automatisées vont contribuer à la disparition de la majeure partie des transactions à saisir par l'humain.*
>
> *Stéphane Raynaud, L'intelligence artificielle au cœur des compétences du cabinet, Revue Française de Comptabilité, n°525, novembre 2018*

La facture électronique aura par exemple de multiples conséquences sur l'univers des cabinets et sur la nature des missions. Au-delà de la disparition de la saisie comptable, qui sera désormais gérée automatiquement par l'intégration de l'information comptable dans l'outil du client, la facture électronique permettra de générer automatiquement les déclarations de TVA de l'entreprise. Autrement dit, l'intervention mensuelle sur le dossier ne sera plus rendue nécessaire par les échéances fiscales qui seront gérées directement par l'Etat. D'un côté, c'est inespéré car les cabinets seront libérés de ces tâches chronophages, mais d'un autre côté, ces tâches réputées rébarbatives représentent encore une part (très) significative du chiffre d'affaires des cabinets et particulièrement des plus petits.

Si on poursuit la réflexion, le monopole n'a pas besoin d'être supprimé par le législateur. De toute façon, l'activité couverte par le monopole va peu à peu disparaître du chiffre d'affaires des cabinets. Il est donc essentiel pour la profession de se libérer de sa dépendance et de travailler au plus vite sur l'après.

> *La tenue sera entièrement automatisée au plus tard en 2025.*
>
> *Charles-René Tandé, Président du CSOEC, Actuel Expert-Comptable, 17 octobre 2018*

Cette analyse du Président du Conseil supérieur est d'ailleurs confirmée par Laurent Chapart : la tenue est bien une activité fossile.

> *[…] La tenue, c'est un combat d'arrière-garde. Dans quelque temps ça n'existera quasiment plus. Il restera en tenue 10% de ce qu'on fait aujourd'hui.*
>
> *Laurent Chapart, Président de Cogep, Actuel Expert-Comptable, 12 décembre 2019*

Si on applique cette méthode aux différentes tâches de la mission de tenue, nous arrivons à cette prévision d'évolution de la mission.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Perspectives d'automatisation de la mission de tenue

↓ Blocs de tâches / Impacts →	Pourcentage du temps passé aujourd'hui	Ampleur de l'automatisation	Délai d'automatisation
Collecte des pièces papier	10%	■■■	■■■
Récupération des données provenant des applications	10%	■■■	■■■
Tenue comptable & déclarations fiscales périodiques	26%	■■■	■■□
Révision périodique des comptes & déclarations de TVA	17%	■■□	■■□
Travaux d'inventaire & préparation des comptes annuels & déclarations fiscales annuelles	17%	■■□	■■□
Examen critique (mission de présentation)	7%	■□□	■□□
Entretiens avec le client	7%	□□□	□□□
Conseil de proximité inclus dans la mission	5%	□□□	□□□

Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

A la lecture de ce tableau, nous constatons, mais est-ce vraiment une surprise, que près de la moitié de la mission de tenue sera presque entièrement automatisée à court terme.

La mission de révision

La mission de tenue n'est pas la seule à être menacée par l'automatisation. Une partie des tâches composant la mission de révision sont également susceptibles de l'être, avec un impact potentiel important sur le chiffre d'affaires de cette mission, qui assure environ 20% du chiffre d'affaires des cabinets.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Perspectives d'automatisation de la mission de surveillance / révision

↓ Blocs de tâches — Impacts →	Pourcentage du temps passé aujourd'hui	Ampleur de l'automatisation	Délai d'automatisation
Collecte des pièces papier	12%	■■■	■■■
Récupération des données provenant des applications	17%	■■■	■■■
Travaux d'inventaire & préparation des comptes annuels & déclarations fiscales annuelles	36%	■■□	■■□
Examen critique (mission de présentation)	14%	■□□	■□□
Entretiens avec le client	11%	□□□	□□□
Conseil de proximité inclus dans la mission	9%	□□□	□□□

Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

La mission sociale

Si on parle souvent de l'automatisation de la mission comptable, la mission sociale est loin d'être en reste. Plus de la moitié des temps passés par les cabinets pour la réalisation de cette mission consiste en effet en des opérations courantes d'établissement de bulletins de paie / charges sociales. Des tâches qui commencent à être en grande partie accompagnées, voire automatisées, par des logiciels comme Silae ou PayFit, par exemple.

Comme c'est le cas pour la mission comptable, les cabinets fortement positionnés sur le social ont donc tout intérêt à développer de nouvelles missions en matière de social et de gestion des RH (des domaines dans lesquels les besoins des entreprises sont très importants).

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Perspectives d'automatisation de la mission sociale

↓ Blocs de tâches / Impacts →	Pourcentage du temps passé aujourd'hui	Ampleur de l'automatisation	Délai d'automatisation
Etablissement des bulletins de paie & charges sociales - Opérations courantes	53%	■■■	■■□
Etablissement des bulletins de paie & charges sociales - Opérations complexes, secteurs particuliers...	18%	■■□	■■□
Gestion des obligations des TNS	9%	■■□	■■□
Conseil de proximité inclus dans la mission	9%	□□□	□□□
Conseil et accompagnement sur les opérations courantes non-compris dans la mission « de base » et facturé séparément	7%	□□□	□□□
Entretiens avec le client	4%	□□□	□□□

Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Cette analyse de la composition des trois principales missions de la profession (qui représentent plus des trois quarts du chiffre d'affaires des cabinets) ne laisse guère de doute sur l'ampleur du phénomène et sur l'importance des impacts que l'automatisation aura sur les temps à passer (et donc, par ricochet sur le chiffre d'affaires des cabinets). Cette liste des tâches montre clairement que les métiers de très nombreux collaborateurs vont être profondément chamboulés à brève échéance et qu'il faut s'y préparer dès maintenant.

Les missions traditionnelles demain

L'objectif de la prospective est, compte tenu des évolutions passées et des dynamiques en cours, de construire des hypothèses sur ce qui devrait arriver, c'est-à-dire sur les futurs possibles. Mais si la prospective a pour but de « dire ce qui va se passer », elle se fixe une ligne jaune à ne jamais franchir : elle ne chiffre ni ne date ces évolutions.

Afin de donner quelques éléments concrets aux cabinets, nous allons néanmoins tenter, en nous appuyant sur les réponses des experts-comptables à notre enquête, d'estimer l'impact de l'automatisation sur les effectifs des cabinets à horizon de cinq ans. Bien sûr, il ne s'agit que d'estimations, d'ordres de grandeur, rien de plus. Mais, quand on travaille sur la profession du chiffre, difficile de ne pas en donner quelques-uns !

Comment va évoluer le chiffre d'affaires des cabinets à horizon de cinq ans ?

A la lecture des pages qui précèdent, il parait assez clair que le modèle économique des cabinets va être profondément bouleversé par l'automatisation des tâches de production[98]. Dans quelques années, les cabinets ne tireront plus leurs revenus des mêmes activités qu'aujourd'hui.

Les répondants à notre enquête en semblent d'ailleurs bien conscients. Alors que la tenue assure 44% de leur chiffre d'affaires aujourd'hui, les experts-comptables estiment que cette part tombera à 30% d'ici cinq ans, soit un tiers en moins.

La façon dont les répondants pensent qu'ils vont compenser cette perte de revenus sur leur activité principale est également très riche

[98] Rappelons que si l'accent est souvent mis dans cette étude sur la mission comptable, ces tâches de production se trouvent dans tous les principaux métiers des cabinets : social, juridique et même commissariat aux comptes.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

d'enseignements. La révision conserverait à peu près le même poids, soit 20% d'ici cinq ans (contre 19% aujourd'hui).

Le social et le juridique continueraient de progresser et verraient leur poids s'alourdir de respectivement +1 et +2 points d'ici cinq ans. Le social serait ainsi à l'origine de 14% du chiffre d'affaires des cabinets d'ici 5 ans (contre 13% aujourd'hui) et le juridique courant de 9% (contre 7% aujourd'hui).

Alors que la tenue assure 44% de leur chiffre d'affaires aujourd'hui, les experts-comptables estiment que cette part tombera à 30% d'ici cinq ans, soit un tiers en moins.

Mais les deux activités qui connaitraient les plus fortes progressions seraient les missions d'accompagnement. L'accompagnement de gestion/pilotage assurerait ainsi 12% du chiffre d'affaires des cabinets (soit le double d'aujourd'hui) et l'accompagnement administratif passerait de 5% aujourd'hui à 7% dans cinq ans. Au total, près de 20% du chiffre d'affaires de demain seraient liés, dans 5 ans, à des missions d'accompagnement. Cela montre que les experts-comptables ont bien pris conscience que ces missions représentent le meilleur relais de croissance pour leur cabinet. Mais cela montre également que le chantier RH des cabinets va être d'une grande ampleur pour que des collaborateurs qui sont aujourd'hui occupés à des missions de tenue soient en mesure de prendre en charge ces nouvelles missions.

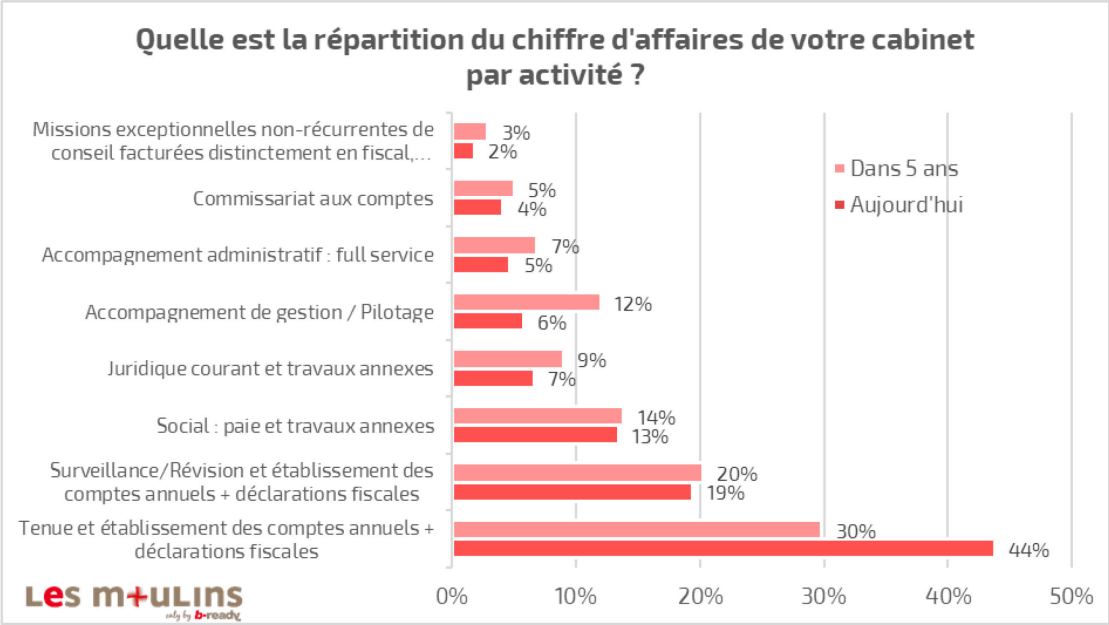
Au total, près de 20% du chiffre d'affaires de demain seraient liés, dans 5 ans, à des missions d'accompagnement.

En revanche, le poids des fameuses missions non-récurrentes de conseil ne devrait guère évoluer, selon les répondants à notre enquête, passant de 2 à 3% dans les cinq prochaines années. Dit autrement, les cabinets semblent avoir bien conscience que ces missions très particulières sont (et resteront) réservées à une poignée d'acteurs et que rares sont les cabinets qui feront effectivement des missions de gestion de patrimoine, de cybersécurité ou encore de RSE…

Notons enfin que les cabinets ayant répondu à notre enquête estiment, de façon étonnante a priori, que le poids du commissariat aux comptes dans leur chiffre d'affaires se renforcera, passant de 4% aujourd'hui à 5% dans cinq ans. Cette progression d'ensemble masque toutefois des évolutions très contrastées. Parmi les cabinets qui ont répondu à la fois à la question sur la répartition de leur chiffre d'affaires aujourd'hui et dans 5 ans, 15% envisagent une hausse du poids du commissariat aux comptes dans leur chiffre d'affaires, alors qu'ils sont 40% à anticiper une baisse (les 45% restants estimant que cette proportion restera identique). Pour le dire autrement, on assiste, et ce n'est pas une surprise compte tenu des évolutions législatives de ces dernières années, à une spécialisation de quelques acteurs sur cette activité et un quasi-abandon de l'audit par les cabinets ne détenant qu'une poignée de mandats.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Evolution de la répartition du chiffre d'affaires des cabinets à horizon de 5 ans



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Evolution de la répartition du chiffre d'affaires des cabinets par taille de cabinet à horizon de 5 ans comparé

	Etude des Moulins 2019							Etudes CSO	
	Total dans 5 ans	0	1-4	5-10	11-49	>50	CA 2019 [99]	2016	2005
Tenue	30%	35%	34%	34%	24%	20%	44%	45%	46%
Surveillance/Révision	20%	19%	21%	20%	21%	19%	19%	23%	26%
Total prestation comptable	**50%**	**54%**	**55%**	**54%**	**45%**	**39%**	**63%**	**68%**	**72%**
Social : paie et travaux annexes	14%	7%	15%	17%	14%	15%	13%	14%	11%
Juridique courant et travaux annexes	9%	10%	8%	8%	9%	9%	7%	-	-
Accompagnement de gestion / Pilotage	12%	14%	11%	12%	14%	12%	6%	-	-
Accompagnement administratif : full service	7%	3%	8%	5%	9%	9%	5%	-	-
Commissariat aux comptes	5%	6%	2%	3%	7%	12%	4%	9%	9%
Missions exceptionnelles non-récurrentes de conseil[100]	3%	4%	1%	1%	2%	4%	2%	-	
Conseil facturé à part	-	-	-	-	-	-	-	7%	5%
Autres missions	-	-	-	-	-	-	-	2%	3%

Sources : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020 & Études CSOEC

Après avoir étudié l'évolution du chiffre d'affaires de la profession, mission par mission, il est grand temps de nous intéresser aux impacts de ces évolutions sur les effectifs. Après tout, il s'agit « juste » du cœur de notre étude !

Comment vont évoluer les effectifs des cabinets à horizon de cinq ans ?

Compte tenu de la complexité de l'exercice, nous avons souhaité être transparents sur la méthode adoptée.

> ***Précisions méthodologiques***
> *Pour réaliser les projections présentées dans cette partie, nous avons procédé de la manière suivante :*

- *Nous n'avons retenu que les cabinets ayant répondu à la fois à la question sur le chiffre d'affaires et à celle sur la répartition des collaborateurs par activité.*
- *Cela nous a permis de construire un indicateur de répartition du temps passé par les collaborateurs sur les différentes activités facturables et un indicateur de chiffre d'affaires moyen par ETP sur ces mêmes activités facturables.*
- *A partir de ces données, nous avons construit plusieurs scénarios d'évolution du chiffre d'affaires pour notre « cabinet témoin moyen ». Pour information, ce cabinet témoin est sensiblement plus grand que la moyenne de la profession puisqu'il*

[99] Répartition du chiffre d'affaires de 2019 des cabinets interrogés dans le cadre de l'enquête des Moulins.
[100] Facturées distinctement en fiscal, social, juridique, gestion…

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

compte 20 ETP dédiés aux missions facturables[101].

- *Nous avons par ailleurs considéré le chiffre d'affaires par collaborateur comme une constante. Si les cabinets veulent maintenir leur rentabilité, le chiffre d'affaires par collaborateur doit en effet rester le même.*
- *Enfin, nous avons appliqué la projection de répartition du chiffre d'affaires à 5 ans réalisée par les cabinets ayant répondu à la fois à la question sur le chiffre d'affaires et à celle sur la répartition des collaborateurs par activités.*

Cette méthodologie nous a permis, in fine, de mesurer l'impact de l'automatisation sur les effectifs des cabinets, activité par activité. Ce sont ces résultats que nous présentons dans cette partie.

Impact de l'automatisation sur les effectifs des cabinets à horizon de cinq ans

	Evolution du chiffre d'affaires à 5 ans							
	-10%	-5%	CA stable	+5%	+10%	+30%	+50%	+65%
Tenue et établissement des comptes annuels + déclarations fiscales	**-45%**	**-42%**	**-38%**	**-35%**	**-32%**	**-20%**	**-8%**	**+2%**
Surveillance/Révision et établissement des comptes annuels + déclarations fiscales	-6%	-1%	+5%	+10%	+15%	+36%	+57%	+73%
Social : paie et travaux annexes	-4%	+1%	+7%	+12%	+17%	+39%	+60%	+76%
Juridique courant et travaux annexes	+3%	+9%	+14%	+20%	+26%	+49%	+71%	+89%
Accompagnement de gestion / Pilotage	+80%	+90%	+100%	+110%	+120%	+160%	+200%	+230%
Accompagnement administratif / full service	+140%	+153%	+167%	+180%	+193%	+247%	+300%	+340%
Commissariat aux comptes	-10%	-5%	+0%	+5%	+10%	+30%	+50%	+65%
Missions exceptionnelles non-récurrentes de conseil[102]	-10%	-5%	+0%	+5%	+10%	+30%	+50%	+65%
Total missions facturables	**-11%**	**-6%**	**-1%**	**+4%**	**+9%**	**+28%**	**+48%**	**+63%**

Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Comment lire ce tableau ?
Prenons l'hypothèse que le cabinet de notre exemple réalise le même chiffre d'affaires dans cinq ans qu'aujourd'hui (colonne « CA stable »). Compte tenu de la répartition du chiffre d'affaires établie par les répondants à notre enquête et en faisant l'hypothèse que le cabinet maintienne le niveau de chiffre d'affaires moyen par collaborateur, les effectifs consacrés à la mission de tenue devront baisser de 38%. A l'inverse, ceux dédiés aux missions d'accompagnement de gestion devront augmenter de +100% et ceux qui prendront en charge les missions d'accompagnement administratif de +167%.

[101] Compte tenu des réponses que nous avons obtenues à notre enquête, les cabinets de grande taille sont sur-représentés dans notre échantillon. Toutefois, après vérification, il s'avère que leurs réponses ne sont pas très éloignées de celles des autres cabinets. Autrement dit, le poids de ces cabinets de plus grande taille ne fausse pas les résultats d'ensemble.

[102] Facturées distinctement en fiscal, social, juridique, gestion…

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> *Et, pour conserver ses effectifs actuellement dédiés à la tenue sans les redéployer sur d'autres missions, notre cabinet témoin devra augmenter son chiffre d'affaires de… +65% dans les 5 ans ! Sans nous prononcer sur le réalisme d'une telle hypothèse, soulignons tout de même que, compte tenu de ce que sera la répartition du chiffre d'affaires des cabinets dans 5 ans, notre cabinet témoin devra, pour combler sa pénurie de collaborateurs, augmenter ses effectifs de +63% (+340% pour l'accompagnement administratif et +230% pour l'accompagnement de gestion, mais aussi +89% pour le juridique courant, +76% pour le social et +73% pour la révision).*

Comme disait Pierre Dac, « Les prévisions sont difficiles surtout quand elles concernent l'avenir ». Ces projections ne prétendent aucunement représenter une estimation précise de l'évolution probable des missions. Elles sont « juste » destinées à tenter d'estimer l'impact de l'automatisation sur l'organisation des métiers au sein des cabinets dans les années à venir. Grâce à ces tendances, les cabinets et les collaborateurs pourront anticiper et se préparer à ces probables évolutions. Les cabinets pourront commencer à diversifier leurs recrutements, les collaborateurs pourront orienter leur expérience vers ces nouvelles missions d'accompagnement.

Si l'on extrapole ces chiffres à l'ensemble de la profession, cela donne une idée de l'ampleur du chantier de transformation qui attend la profession. Aujourd'hui, nous avons vu que la tenue occupait 40% des 140 000 collaborateurs en cabinets, soit 56 000 personnes. Si le chiffre d'affaires de la profession reste stable à horizon de 5 ans, ce sont donc près de 22 000 collaborateurs aujourd'hui affectés à la tenue qui devront avoir changé de métier.

Notons, et c'est très important, que l'on parle ici de 22 000 collaborateurs en ETP. Or, comme nous l'avons vu, les activités automatisées concerneront des tâches et non pas des métiers entiers. Autrement dit, ces 22 000 ETP correspondent en réalité à beaucoup plus de personnes physiques. Et, in fine, ce sont plutôt 60 000, voire 80 000 collaborateurs, qui seront concernés par un changement partiel de leur activité.

Se pose alors une « simple » question : comment fait-on pour adapter 60 000 ou 80 000 collaborateurs en 5 ans ?

> ***Se pose alors une « simple » question : comment fait-on pour adapter 60 000 ou 80 000 collaborateurs en 5 ans ?***

Les impacts de l'automatisation sur les nouvelles missions

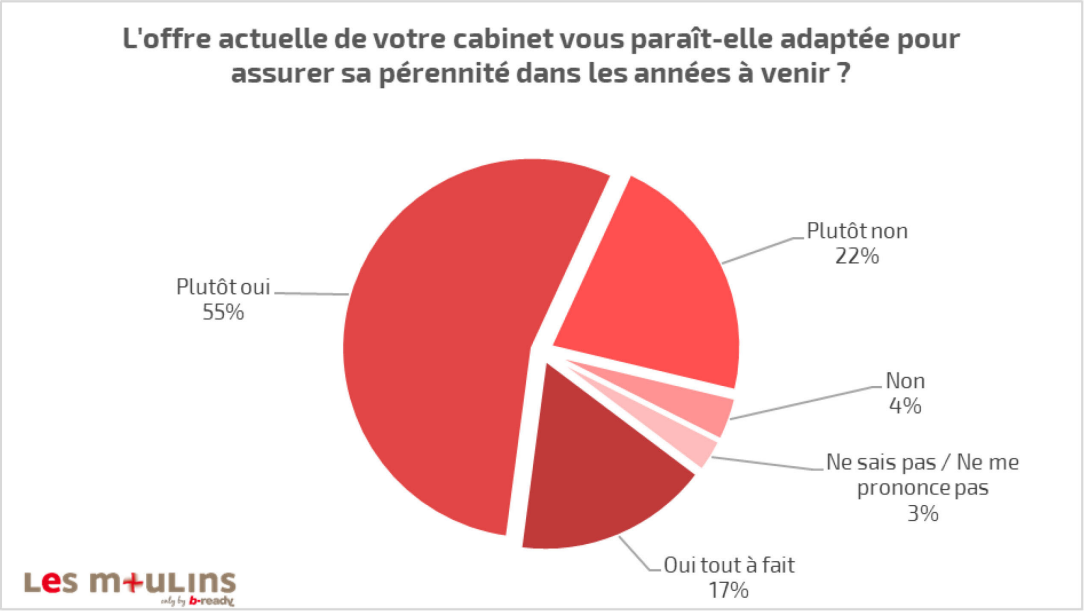
L'automatisation massive est inéluctable dans la profession et cela ne prendra pas 10 ans. Nous avons vu que cette automatisation aura un impact direct sur le chiffre d'affaires des cabinets et, par ricochet, sur la nature des emplois des collaborateurs. Si les cabinets veulent maintenir leur niveau d'activité et leur rentabilité, ils devront inéluctablement développer de nouvelles missions.

> *La perte de chiffre d'affaires sera alors compensée par de nouvelles compétences acquises par les collaborateurs et l'expert-comptable. Les premiers apprendront à accompagner le client et à commenter / analyser les chiffres. Les autres pourront acquérir des connaissances plus pointues pour proposer des missions de conseil*
>
> *Impacts prévisibles de l'intelligence artificielle sur les métiers du chiffre, Sandra Schmidt, Compta Online,. 2017*

Pourtant, aussi étonnant que cela puisse paraître, les résultats de notre enquête montrent que ce raisonnement ne semble pas partagé par la majorité des experts-comptables. Si les répondants ont majoritairement pris la mesure de l'impact de l'automatisation sur la structure de leur chiffre d'affaires dans un futur proche, ils sont également majoritaires à considérer que leur offre actuelle est adaptée pour assurer la pérennité de leur cabinet : 55% des répondants considèrent que leur offre est plutôt adaptée et ils sont même 17% à déclarer qu'elle est tout à fait adaptée. Et, in fine, ils sont moins d'un quart à estimer que l'offre actuelle n'est pas ou plutôt pas adaptée pour assurer la pérennité de leur cabinet…

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Adaptation de l'offre actuelle des cabinets aux enjeux de l'automatisation



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Nous restons cependant convaincus que l'offre des cabinets va devoir évoluer en profondeur dans les années à venir. Et, comme nous l'écrivions dans la précédente étude des Moulins, si les missions de conseil et les missions hors-pistes peuvent certes être intéressantes pour quelques cabinets, elles resteront l'exception.

> *A l'échelle de la profession, les missions de conseil représenteront la cerise, mais les missions d'accompagnement représenteront le gâteau.*
>
> *Les missions de conseil dans la profession : et si l'eldorado n'était qu'un mirage ? Philippe Barré, Compta Online, 2019*

Comment développer ces nouvelles missions ?

La précédente étude des Moulins était entièrement consacrée à la question des nouvelles missions, aussi nous ne reviendrons pas dessus[103]. Cela dit, il est tout de même nécessaire de rappeler les deux prérequis absolus (outre le fait naturellement d'avoir des collaborateurs en mesure de réaliser ces missions) sans lesquels il sera rigoureusement impossible pour les cabinets de développer des missions d'accompagnement.

Deux prérequis

Se dégager du temps

Nombre d'experts-comptables se plaignent régulièrement (et à juste titre) de voir leur emploi du temps et celui de leurs équipes phagocytés par la production. Ce manque de temps chronique est d'ailleurs une des principales raisons qui explique que les nouvelles missions se sont très peu développées dans la profession au cours des dernières années. Et, les mêmes causes produisant les mêmes effets, si les cabinets ne parviennent pas à se libérer du temps, ils ne développeront jamais ces missions.

> *Et en se libérant de la phase la moins sexy du métier, c'est-à-dire de la comptabilité en elle-même. Il y a quand même encore beaucoup d'entreprises et de chefs d'entreprise qui ont besoin de mille et une autres choses que de faire une comptabilité et puis même une liasse fiscale. Cela va être de plus en plus un produit d'entrée mais rien d'autre.*
>
> *Laurent Chapart, Actuel experts-comptables,12 décembre 2019*

Il est donc primordial et urgent d'automatiser la production sur les missions traditionnelles pour

[103] L'étude est téléchargeable gratuitement à cette adresse : https://lesmoulins.club/etudes-des-moulins/.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

se libérer du temps et être en mesure de développer des missions d'accompagnement.

Disposer de données en temps réel

Si les cabinets veulent accompagner leurs clients au quotidien (que ce soit en matière de pilotage, de gestion de la trésorerie…), ils devront nécessairement disposer de données en temps réel. Comment en effet prétendre accompagner les chefs d'entreprise au quotidien si la comptabilité est mise à jour quelques fois dans l'année, comme c'est encore trop souvent le cas.

Le seul moyen pour les cabinets de satisfaire ces deux conditions (se libérer du temps et disposer de données en temps réel), c'est d'adopter de nouveaux outils pour automatiser la production. Cela peut ressembler a priori à une sorte d'auto-cannibalisation (dans la mesure où la production assure encore l'essentiel du chiffre d'affaires des cabinets aujourd'hui), mais c'est en fait la seule façon pour les cabinets d'assurer leur pérennité pour les années à venir.

Au-delà des nouveaux outils à adopter, les cabinets devront également former leurs collaborateurs et leurs clients à ces outils, revoir les modalités d'échanges avec les clients (et, plus globalement, la nature de leur relation client), revoir l'affectation des dossiers par collaborateurs, etc.

Bref, les cabinets devront revoir en profondeur leurs process de production. L'expérience terrain montre que c'est rarement une chose facile. Experts-comptables comme collaborateurs ont en effet, à juste titre d'ailleurs, le sentiment de connaitre parfaitement leur métier et de le faire au mieux des intérêts de leurs clients. Et nombre d'entre eux ne voient pas bien pourquoi il faudrait faire différemment alors qu'on a toujours fait comme ça.

En d'autres termes, les cabinets vont donc devoir faire face à un important chantier de conduite du changement. Et les collaborateurs comme les experts-comptables devront, chacun à leur niveau, se résoudre à sortir de leur zone de confort, à être moins dans la production et plus dans l'analyse, dans la restitution, dans l'anticipation. Et, in fine, cela nécessitera certes une plus grande implication des équipes (il va falloir « se mouiller » pour apporter des résultats), mais cela apportera une plus grande utilité aux chefs d'entreprise. Et rappelons que c'est cette utilité qui fera que les clients accepteront de payer pour des missions non-obligatoires.

Concrètement, comment faire ?

Demain, la production des états comptables ne sera donc plus la finalité principale de la mission, mais un livrable parmi d'autres. Trois grands types missions représenteront l'essentiel de l'activité de la plupart des cabinets[104].

- La mission de tenue / production des états financiers.
- La mission de présentation (opinion).
- La mission d'accompagnement.

Ces trois missions seront véritablement imbriquées les unes dans les autres. Ainsi, la tenue de comptabilité, en grande partie automatisée, servira à alimenter la mission d'établissement des états financiers, comme aujourd'hui, mais aussi la mission d'accompagnement. Tous les mois, grâce à la comptabilité en temps réel, un collaborateur aura rendez-vous avec son client pour lui présenter les chiffres du mois. Libéré des déclarations de TVA, le cabinet pourra se consacrer à analyser les chiffres plutôt qu'à les produire.

Grâce à la comptabilité en temps réel, un collaborateur aura rendez-vous chaque mois avec son client pour lui présenter les chiffres du mois. Libéré des déclarations de TVA, le cabinet pourra se consacrer à analyser les chiffres plutôt qu'à les produire.

Un des grands défis des cabinets sera de rendre poreuses les frontières entre ces trois missions. C'est en effet la seule condition pour que la nouvelle mission d'accompagnement s'impose comme un nouveau standard. C'est pourquoi, il faut vraiment repenser les process pour intégrer ces missions les unes dans les autres et ne pas les juxtaposer.

Comme souvent, c'est toutefois plus facile à dire qu'à faire. Pour rendre ce service « sans couture », les cabinets vont devoir revoir en profondeur leur

[104] Certains feront naturellement des missions plus exotiques de conseil, voire des missions hors-pistes, mais nous avons vu que ces misions resteront l'exception dans la profession.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

organisation, avec une multitude de questions à la clé : comment s'assurer que l'on disposera de données en temps réel ? Comment découper les missions actuelles ? Comment identifier les compétences nécessaires à la réalisation des différents blocs de tâches ? A qui affecter les nouveaux blocs de tâches ? Comment réaffecter les dossiers de production des collaborateurs qui prendront en charge les nouveaux blocs de tâches ? Comment articuler les différents intervenants sur une mission et sur l'ensemble des missions d'un même client ?

Autant de questions qui devraient être à l'ordre du jour des réunions d'associés de tous les cabinets lors des prochains mois et prochaines années !

Des missions de moins en moins standardisées

La conséquence majeure de ce glissement de la profession vers plus d'accompagnement et de conseil, c'est la diversification des missions. Les chefs d'entreprise n'ont en effet pas tous les mêmes besoins, ce qui conduira chaque cabinet à construire une offre spécifique qui réponde aux besoins et attentes de SES clients (et naturellement des appétences et compétences de SES collaborateurs).

Dans ces conditions, et contrairement à ce qui se passe aujourd'hui, tous les cabinets n'auront pas exactement la même offre. Les missions de demain ne seront en effet pas liées à des obligations légales. Leur format, leur périmètre seront fixés par les clients et non par des textes de loi identiques pour chaque client. Les missions de demain seront donc moins standardisées, moins uniformes qu'aujourd'hui. Elles ressembleront plus à des assemblages de mini-missions qu'à des missions uniformes « clé en main ». Demain les cabinets proposeront des missions à la carte alors qu'aujourd'hui les clients doivent se contenter du menu.

Prenons l'exemple d'une mission d'accompagnement à la gestion de trésorerie. Le cœur de la mission sera toujours le même : aider le client à améliorer sa trésorerie. Cependant, pour y arriver, les modalités de la mission seront différentes d'un client à l'autre (et donc d'un cabinet à l'autre) : selon que le client dispose d'un service administratif interne ou pas, selon qu'il vend à des particuliers ou des entreprises, selon son organisation, son informatique et sa culture internes… Dans le cadre de son accompagnement à la gestion de trésorerie, le cabinet proposera des mini-missions, des modules à la carte (domiciliation, aide à la facturation, aide à la relance des clients, accompagnement chez le banquier, mise en place de solutions originales de financement…) et chaque client fera son marché dans cette offre globale du cabinet en fonction de ses besoins.

Demain les cabinets proposeront des missions à la carte alors qu'aujourd'hui les clients doivent se contenter du menu.

Dit autrement, la proposition de valeur du cabinet sera d'aider ses clients à améliorer sa trésorerie, mais les moyens mis en œuvre pour le faire varieront d'un client à l'autre en fonction de ses spécificités. Les cabinets passeront donc d'une « obligation de moyen » (pas au sens juridique du terme, mais au sens de « je mets à disposition de mes clients tels ou tels moyens ») à une « obligation de résultat » (toujours pas au sens juridique du terme, mais au sens de « je m'engage à améliorer votre trésorerie »).

De nouvelles missions nées de l'automatisation

Nous avons vu que l'automatisation représentait une opportunité de développer enfin de nouvelles missions d'accompagnement plus utiles aux dirigeants d'entreprise grâce au temps gagné sur la production et au fait que cette automatisation permet aux cabinets d'avoir des données en temps réel sur les entreprises.

La numérisation de l'activité est également une opportunité de développer des missions qui n'existaient pas et qui sont nées de cette digitalisation des flux. C'est notamment le cas de toutes les missions reposant sur l'exploitation des données (les « data »), le fameux « or noir du 21ème siècle ». A l'heure où la terre entière ne jure que par les données, la profession a un avantage concurrentiel inouï : elle dispose d'une masse considérable de données sur les entreprises et les territoires. Des données qui sont à la fois exploitables (elles sont bien souvent à destination de l'administration fiscale, ce qui réduit considérablement les risques d'erreur) et très fraiches (la plupart des déclarations sont en effet mensuelles ou trimestrielles, ce qui permet un suivi quasi au jour le jour de l'activité des entreprises et des métiers).

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Précisons toutefois que cet avantage concurrentiel ne se transformera en opportunité de business pour la profession (benchmark, projections d'activité, identification de zones de risque, etc.) que si les cabinets, et plus globalement la profession, s'organisent pour récolter ces données, les traiter, les rendre exploitables, les analyser, etc.

Le chantier est vaste, mais le jeu en vaut assurément la chandelle. Nombre d'opérateurs privés se damneraient sans hésiter pour avoir de telles données, ce serait franchement dommage de ne pas les exploiter…

Pour conclure

Cette partie de l'étude est très dense. Elle explore les différents impacts de l'automatisation sur les cabinets : modèle économique, chiffre d'affaires, missions…

Que faut-il en retenir ? En fait, rien.

Ce chapitre confirme tout ce qu'on sait déjà depuis des années : l'automatisation va fortement impacter les missions, la tenue va se réduire, les cabinets vont devoir développer de nouvelles missions… Il s'appuie largement sur l'enquête que nous avons réalisée auprès de la profession et sur le travail de notre groupe de témoins. Qu'ils soient tous remerciés pour leur aide précieuse.

Ce chapitre ne sert finalement « qu'à » donner corps à tous ces pronostics. Grâce aux réponses obtenues, nous avons pu modéliser l'impact de l'automatisation sur les effectifs des cabinets, activité par activité. Ainsi, les experts-comptables peuvent s'approprier ces chiffres pour les décliner sur leur propre cabinet. Ils auront ainsi une estimation de ce que pourrait être leur cabinet dans quelques années.

Bien sûr, ces prévisions sont largement soumises à de nombreux aléas. Comme tout prévisionnel, elles n'ont d'ailleurs pas vocation à être exactes, mais seulement à désépaissir le brouillard qui pèse sur l'avenir des cabinets. Elles permettent « juste » aux experts-comptables de se lancer dans la gestion des compétences et aux collaborateurs de repenser leur carrière. En un mot, elles permettent d'orienter l'action et n'est-ce pas là, la principale vocation de la prospective ?

Un chiffre à retenir ? Si le chiffre d'affaires de la profession reste stable à horizon de 5 ans, ce sont donc plus de 20.000 collaborateurs aujourd'hui affectés à la tenue qui devront avoir changé de métier. Un chiffre qui invite à une action urgente de la part des cabinets, des collaborateurs, mais aussi des instances, des syndicats et de tous les partenaires de la profession. Nous y reviendrons.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les impacts sur les ressources humaines

Après avoir analysé en détail l'impact de l'automatisation sur les cabinets et les missions, il est temps de « tirer le fil » et de s'interroger sur les impacts de ces bouleversements sur les collaborateurs et leur métier. Les fondamentaux du monde de demain sont en effet bien différents de ceux d'aujourd'hui. Cela aura immanquablement un impact lourd sur les tâches et sur la façon de travailler des collaborateurs (mais aussi des experts-comptables, naturellement).

Dans cette partie, nous allons analyser l'impact de l'automatisation sur toutes les dimensions des ressources humaines des cabinets : les emplois, les tâches, les métiers, les compétences. Car si les destructions de postes ne seront certainement pas aussi importantes qu'on l'avait imaginé dans un premier temps, les postes de demain vont profondément évoluer. Nous allons tenter, dans cette partie, de comprendre pourquoi et comment.

Une transformation avant tout humaine[105]

Contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, c'est l'humain et non la technologie qui sera au cœur de la mutation des cabinets. Or, le processus de transformation technologique (que les cabinets maitrisent plutôt bien) n'a rien à voir avec celui d'une transformation humaine (que les cabinets maitrisent souvent moins bien).

Une transformation technologique est relativement « simple » à gérer. Dans la plupart des cas, elle consiste à faire un chèque à un fournisseur et à implanter la nouvelle solution ou le nouveau matériel. Elle est assez rapide, rationnelle, mécanique (le process est défini et appliqué) et collective (la solution est déployée simultanément et de manière identique pour toute l'équipe). Bien sûr, il faut prévoir une formation et un temps d'adaptation aux nouveaux outils, mais cette formation est technique, c'est-à-dire qu'elle se situe dans la zone de confort des collaborateurs et des experts-comptables.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, c'est l'humain et non la technologie qui sera au cœur de la mutation des cabinets.

Une transformation humaine est, à peu près… tout l'inverse ! Elle est lente, individuelle et émotionnelle. Autrement dit, un chèque et une formation ne permettront jamais de gérer une telle mutation. Et un consultant, si bon soit-il, ne pourra pas non plus gérer cette transition. Ne perdons pas de vue que, dans ce chantier, le cabinet va demander aux collaborateurs de changer de métier. Rien que ça ! Après des années et des années de production, de tenue comptable, de rapprochements bancaires et autres déclarations de TVA, la plupart des collaborateurs vont devoir se métamorphoser … en conseillers dont les missions d'accompagnement seront facturées.

Il est assez facile d'imaginer que ça ne sera pas simple et que ça ne va pas se gérer en quelques semaines. Au-delà des temps d'adaptation technique pour apprendre ce nouveau métier, il y a toute l'évolution psychologique, la relation aux clients, l'adoption de la nouvelle posture…

[105] Cette partie est largement inspirée de l'article : « La transformation numérique des cabinets : le Titanic au pays des Bisounours », b-ready, Compta Online

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Toute transformation humaine est, par définition, longue, compliquée et douloureuse. Le changement relève de l'émotion et non de la technique. Alors que la technique s'apprend, se maîtrise, l'émotion ne se décrète pas. Elle se subit[106]. C'est pourquoi, contrairement à une mutation technologique, une évolution humaine nécessite du temps, de la préparation, de l'écoute, de l'empathie, de l'accompagnement. Et force est de reconnaître que ce ne sont pas les principales qualités des experts-comptables…

La création destructrice d'emplois

Selon une étude du think tank libéral Institut Sapiens, cinq métiers sont en sursis : comptable, caissier, employé de banque ou d'assurance, secrétaire de direction et manutentionnaire.

Révolution digitale : ces professions qui vont disparaître, Le Parisien, 20 août 2018

Il y a deux lectures possibles de cet extrait d'article. La première, c'est que les comptables sont en sursis et qu'ils vont disparaitre. La seconde, c'est qu'ils sont en sursis et qu'ils ont leur destin en main. L'institut Sapiens est pessimiste (ou alarmiste) et a choisi la première lecture. Il annonce même une « date d'extinction » (sic !) des employés de la comptabilité entre 2041 et 2056.

La transition numérique détruit certes certains emplois, mais pas tant que ça. Son impact n°1 est de modifier les emplois. Par ailleurs, la transition numérique créée de nouveaux emplois (Eurostat estime qu'à horizon 2025, la transformation numérique va créer 15 millions d'emplois en Europe et en détruire 6 millions dans le même temps). Au final, la transition numérique n'est pas destructrice d'emplois, elle les transforme.

Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020

En ce qui nous concerne, comme Isabelle Rouhan qui fait d'ailleurs partie des experts que nous avons « rencontrés »[107] dans le cadre de cette étude, nous sommes clairement convaincus par la seconde lecture ; c'est d'ailleurs la raison d'être de cette étude. Non, les comptables ne

[106] Pour en savoir plus sur le sujet : « La conduite du changement dans les cabinets : mode d'emploi », Ph Barré et Fl Hunot, CSO, 2014.

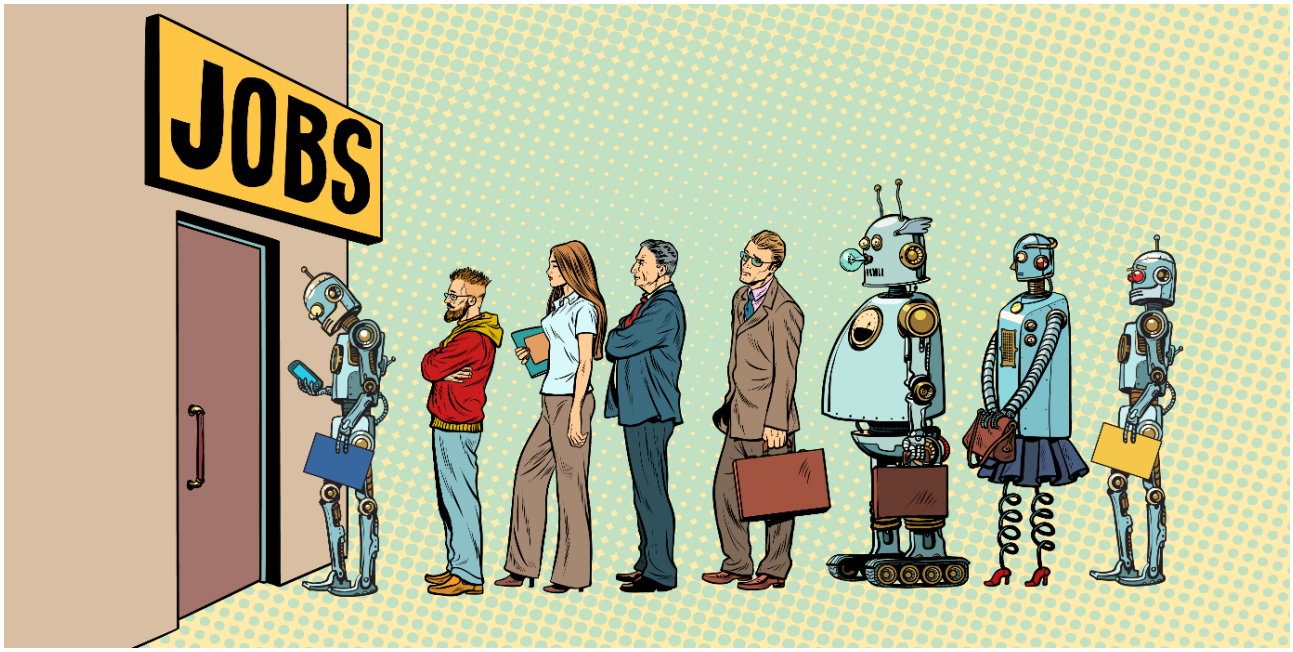
[107] Par écrans interposés compte tenu du confinement

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

disparaitront pas ! A condition toutefois qu'ils acceptent (et qu'on les aide à le faire) de faire évoluer leur métier. Il y aura toujours des comptables dans 30 ans, mais ils ne travailleront plus la comptabilité comme aujourd'hui ; tout simplement parce que la plupart des tâches d'aujourd'hui auront disparu.

Non, les comptables ne disparaitront pas ! A condition toutefois qu'ils acceptent (et qu'on les aide à le faire) de faire évoluer leur métier.

Les amateurs reconnaitront dans le titre de ce paragraphe une référence à l'économiste Joseph Schumpeter (que nous avons déjà évoqué au début de cette étude) et à son concept phare de destruction créatrice, qui désigne « *le processus continuellement à l'œuvre dans les économies et qui voit se produire de façon simultanée la disparition de secteurs d'activité économique conjointement à la création de nouvelles activités économiques*[108] ». Dédaigné, voire pire, pendant des décennies, Schumpeter a connu un impressionnant retour en grâce avec l'explosion des nouvelles technologies, de nombreux observateurs expliquant que la transformation numérique aurait ce type de conséquence sur les métiers, avec la disparition pure et simple de métiers, mais qui serait largement compensée par l'apparition de nouveaux métiers.



Plus que des destructions d'emplois, de profondes modifications des emplois

La disparition pure et simple de métiers entiers restera l'exception[109]. Cependant, même la disparition de ces métiers n'est pas une fatalité.

> ***A propos de la profession comptable, la partie « écritures » est profondément automatisable, la partie « jus de crâne » ne l'est pas.***
>
> *Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020*

Pour faire une analogie avec un autre secteur d'activité très éloigné de la profession, c'est exactement ce qui va se passer dans le domaine de la grande distribution. Jusqu'il y a peu, toutes les caissières et caissiers du monde faisaient le même métier : ils enregistraient des informations en scannant des codes-barres toute la journée. Avec le développement des caisses automatiques, leur cœur de métier va disparaitre. Et leur métier de demain dépendra en grande partie de la stratégie et des ambitions des enseignes. Certaines feront le choix de les redéployer vers plus de relation client (conseil, accompagnement, démonstrations…), d'autres

[108] https://fr.wikipedia.org/wiki/Destruction_cr%C3%A9atrice
[109] Comme nous l'avons déjà évoqué, seuls les métiers mono-tâches seront rayés de la carte lorsque la tâche en question sera automatisée.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

vers plus de tâches d'agencement des magasins (réassort…), etc. Ne soyons pas naïfs : certains en profiteront pour alléger leurs charges de personnel en se séparant d'une partie de leurs salariés. Mais cela n'a rien d'inéluctable, c'est une question de stratégie.

La disparition de tâches ou de blocs de tâches est en revanche inéluctable, dans la profession comme ailleurs. Cela dit, cette digitalisation créera dans le même temps de nouvelles tâches que les collaborateurs touchés par l'automatisation d'une partie de leur activité devront s'approprier. L'automatisation n'est donc forcément pas synonyme de chômage de masse dans une profession, si les salariés de la branche acceptent de se consacrer à de nouvelles tâches.

> *Le taux de robotisation et le taux de chômage ne sont pas corrélés. Les deux pays les plus robotisés au monde sont le Japon et l'Allemagne, et leurs taux de chômage sont parmi les plus bas, autour de 3%. L'automatisation, c'est l'occasion de se débarrasser des tâches rébarbatives et de créer de nouveaux métiers. Eurostat estime, qu'à l'horizon 2025, la digitalisation va engendrer au moins deux fois plus de créations d'emplois que de disparitions. Nous allons tous être amené à nous reconvertir et à changer de métier, plusieurs fois au cours de nos vies professionnelles.*
>
> *Isabelle Rouhan, Les Echos Executive, avril 2019*

In fine, la profession devra donc faire face à des tâches qui vont disparaitre (la saisie des documents, le traitement des factures…) et des tâches qui vont apparaitre (la gestion des flux numériques, les activités liées au traitement et à l'analyse des données…). Sans oublier naturellement, et ce sont sans doute les plus nombreuses, toutes celles qui vont être transformées. L'impact de l'automatisation sur la profession sera lourd (rappelons que les tâches de production sont à l'origine de l'écrasante majorité du chiffre d'affaires des cabinets). Il est donc urgent pour la profession de s'interroger sur les activités de demain, c'est-à-dire sur les nouvelles tâches à développer.

> *On a passé un cap il y a une vingtaine d'années avec « l'OCRisation », qui permet de traduire une image (une facture papier) en caractères compréhensibles par la machine. Désormais on est capable d'aller beaucoup plus loin en passant une écriture directement dans la comptabilité à partir d'un document papier. Le tout sans intervention humaine aussi bien sur la saisie que sur le contrôle et ce, grâce à l'évolution des machines apprenantes et des moteurs de règle. D'une certaine manière, avec l'évolution du machine learning, le contrôle sera, à terme, plus abouti qu'avec un collaborateur. Compte tenu du nombre de collaborateurs employés à cette tâche de saisie et de contrôle, l'impact sur l'emploi pourrait être considérable. Ce qui interroge sur les nouvelles fonctions qui pourraient leur être confiées.*
>
> *André Brunetière, directeur de la recherche et du développement de Cegid, pour le Lab50, 23 janvier 2019*

La Palice n'aurait certainement pas dit mieux. Plus les postes sont composés de tâches automatisables, plus ils seront chamboulés dans les années à venir. D'après le rapport du Sénat que nous avons déjà mentionné plusieurs fois dans cette étude, cette transformation des emplois concernera essentiellement « *des emplois de «milieu de gamme», qui demandent des compétences longues à apprendre, et qui pourraient être les plus impactés [tels que] les comptables* ». Le même rapport précise également que les « savoirs-métiers » emmagasinés au fil de leur carrière par ces salariés expérimentés « *peuvent brutalement ne plus avoir beaucoup d'intérêt* ». Une phrase qui confirme que la dimension humaine du changement va être importante et que les collaborateurs de cabinet auront besoin d'être accompagnés et soutenus.

Les « savoirs-métiers » emmagasinés au fil de leur carrière par ces salariés expérimentés « peuvent brutalement ne plus avoir beaucoup d'intérêt »

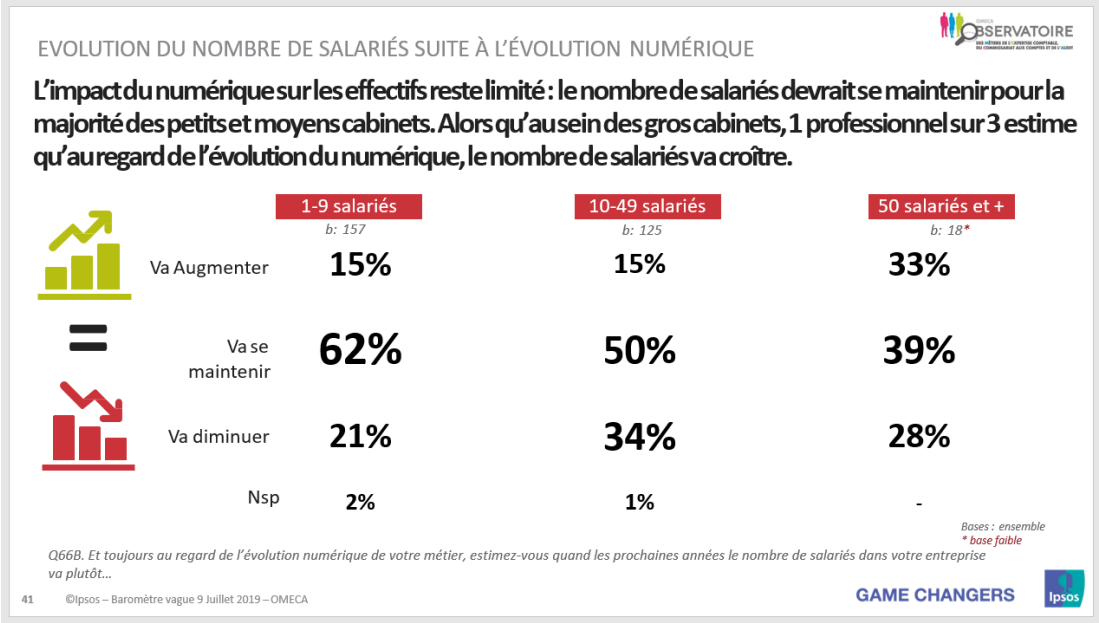
© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Qu'en pensent les experts-comptables ?

Les professionnels interrogés par l'OMECA, dans le cadre de son baromètre emploi-formation[110], semblent partager ce constat que l'impact sur le niveau de l'emploi dans la profession restera limité.

Quelle que soit leur taille, les cabinets interrogés dans le cadre de cette enquête passionnante, quoi qu'assez peu diffusée, sont en effet très majoritaires à estimer que l'évolution numérique aura un impact nul ou positif sur le nombre de salariés au sein de leur entreprise dans les années à venir. Et si plus d'un tiers des cabinets de 10 à 49 salariés anticipent une baisse de leurs effectifs liée au développement du numérique, cette proportion tombe à 28% dans les grands cabinets et à 21% dans les structures employant moins de 10 collaborateurs.

Evolution du nombre de salariés dans la profession suite à l'évolution du numérique



Source : OMECA – Baromètre Emploi-Formation, vague 9, juillet 2019

Les répondants à notre enquête semblent partager cet optimisme quant à l'évolution quantitative de l'emploi dans la profession. A la question, « les évolutions en cours auront-elles comme impact une baisse des effectifs des cabinets », ils ne sont en effet que 18% à se déclarer pas d'accord du tout et 35% moyennement d'accord.

Si l'impact principal n'est pas quantitatif, il est donc qualitatif.

L'obsolescence programmée des compétences

Cette expression d'obsolescence programmée est plus souvent utilisée pour les machines à laver ou les téléviseurs que pour les collaborateurs. Cependant, force est de constater que nous sommes bien, dans la profession comme dans le reste de l'économie, face à un vaste mouvement inédit d'accélération de l'obsolescence des compétences.

Bien sûr, cette obsolescence n'est pas programmée au sens « d'organisée », mais au sens « d'inéluctable ». Elle n'est pas préméditée comme les industriels qui l'organisent pour développer les ventes, mais programmée du fait

[110] En juillet 2019, l'institut Ipsos a mené 300 interviews au sein de cabinets d'expertise comptable (157 cabinets de 1 à 9 salariés, 125 cabinets de 10 à 49 salariés et 18 cabinets de plus de 50 salariés).

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

principalement de la montée en puissance rapide des technologies dans les processus de production. Et cette obsolescence touche en premier lieu les compétences techniques…

> ***L'automatisation conduit à une obsolescence accélérée des compétences techniques (20 ans de durée de vie il y a quelques années, contre 12 à 18 mois pour certaines aujourd'hui, selon l'OCDE). Dans ces conditions, il faut faire de « l'upskilling » et du « reskilling » sur les compétences car si on ne peut pas capitaliser sur les compétences techniques, on peut le faire sur les soft skills. Le corolaire, c'est que tout le monde va devoir se former en permanence (et tout au long de sa vie).***
>
> *Isabelle Rouhan pour Les Moulins, 2020*

Dans leur rapport sur la robotisation et les emplois de services, les sénateurs Marie Mercier et René-Paul Savary prennent l'exemple suivant, qui résume parfaitement cette idée d'obsolescence des compétences techniques et, donc, la nécessité pour les salariés concernés, de développer un nouveau type de compétences :

> *Dans les magasins de bricolage, les vendeurs qui connaissaient bien les produits voient cette compétence, qui était exclusive, se déplacer vers les clients, qui grâce aux catalogues en ligne ont désormais des informations très complètes. Le métier de vendeur se transforme alors : son rôle n'est pas d'orienter vers le bon article mais de rassurer l'acheteur, de l'interroger sur le contexte de son projet et de lui prodiguer des conseils. Ce ne sont plus les connaissances techniques sur les produits qui priment mais des compétences relationnelles qu'il convient de développer.*
>
> *Rapport d'information du Sénat sur robotisation et emplois de services, novembre 2019*

Que signifie cette obsolescence accélérée des compétences techniques pour la profession comptable ? Cela signifie qu'il va falloir, comme nos vendeurs des magasins de bricolage, se battre sur un autre terrain que celui des compétences techniques, celui des savoir-faire et des savoir-être, celui des compétences transverses, les fameuses soft skills. Autant de compétences sur lesquelles l'humain gardera pendant longtemps une longueur d'avance sur les machines.

Le temps gagné sur l'automatisation des tâches de production devra donc être mis à profit dans les cabinets pour former leurs collaborateurs à ce nouveau type de compétences, ce qui leur permettra de prendre en charge au sein du cabinet les nouvelles missions d'accompagnement dont nous avons parlé dans la partie précédente. Car l'accompagnement nécessite justement de telles compétences plus « comportementales » que techniques[111].

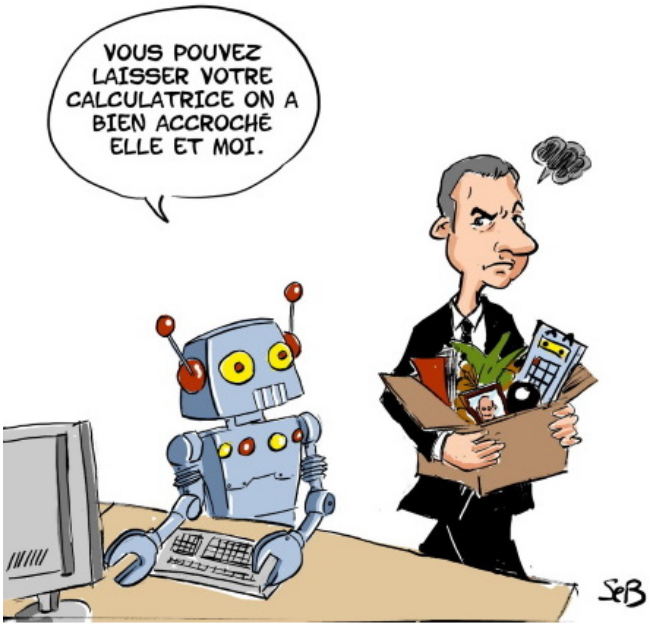
Les cabinets vont donc devoir rapidement remettre en question leurs habitudes en matière de formation. Les résultats de notre enquête auprès de la profession montrent en effet que si les cabinets sont plutôt dynamiques en matière de formation de leurs équipes, ces formations restent ultra-majoritairement (à plus de 80%) des formations techniques[112].

---

[111] Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas de compétences techniques pour faire de l'accompagnement, mais la majorité des collaborateurs ont déjà ces compétences techniques. Ce qui leur manque le plus souvent, ce sont les compétences « comportementales » pour utiliser différemment leurs compétences techniques.

[112] Pour plus de détails, voir chapitre « Le rôle des cabinets »

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC



Dessin de Seb paru dans le Monde du chiffre du 16 avril 2018[113]

L'élévation du niveau des emplois

Le fait que les missions de production soient de plus en plus réalisées par des logiciels aura un triple impact sur les cabinets : l'accentuation de la banalisation des missions de production, la baisse du chiffre d'affaires sur ces missions et la baisse des besoins en personnels pour assurer ces missions.

Au-delà de ces conséquences immédiates, de nombreuses études démontrent que l'automatisation a par ailleurs pour conséquence d'augmenter le niveau de gamme des prestations proposées par une entreprise. En effet, dans la mesure où l'entreprise réalise 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 son chiffre d'affaires. Nous allons donc assister à une montée en gamme des missions.

Le passage de compétences techniques à des compétences plus comportementales et plus transverses a pour corolaire une complexification du travail, comme le souligne le rapport du Sénat sur la robotisation et les emplois de services.

> *D'une manière générale, l'utilisation d'outils numériques se traduit par une complexification généralisée du travail, face à laquelle des compétences transverses sont requises : capacité à travailler en équipe, à gérer un projet, à communiquer avec ses collègues, ses clients ou ses fournisseurs. Les compétences numériques générales sont aussi requises comme savoir naviguer dans un menu informatique et comprendre la nécessité de rentrer des données fiables, vérifiées. Dans ce contexte, les difficultés cognitives, l'incapacité à utiliser des outils numériques, l'illectronisme, sont autant de causes d'exclusion de l'emploi ou d'inadaptation au travail.*
>
> *Robotisation et emplois de services, Rapport d'information du Sénat, novembre 2019*

Ce mouvement d'élévation du niveau des emplois n'est pas une nouveauté pour la profession. On l'observe depuis de nombreuses années maintenant, comme nous l'a rappelé Alain Burlaud dans le cadre de nos échanges.

> ***Le mouvement d'augmentation du niveau des collaborateurs dans les cabinets est déjà ancien. Autrefois on recrutait des CAP de comptabilité (niveau 3ème). C'est inimaginable aujourd'hui. Aujourd'hui, le niveau minimum, c'est le BTS. Demain, la première marche continuera de monter. Elle sera de plus en plus haute.***
>
> *Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020*

[113] Reproduit avec l'aimable autorisation du Monde du Chiffre https://www.lemondeduchiffre.fr/%C5%93il-de-seb.html?limit=7&start=7

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Ce qui change aujourd'hui, c'est que la montée en compétences va désormais devoir se faire dans d'autres domaines que la technique. Alors que la majorité des collaborateurs de cabinets (mais aussi certains experts-comptables) gèrent aujourd'hui essentiellement des problématiques techniques (en comptabilité, en fiscal, en social…), ils devront demain être plus dans l'analyse que dans la production, plus à l'écoute de leurs clients, plus pédagogues, plus à même de travailler en équipe sur un même dossier, etc.

En d'autres termes, alors que la connaissance tend à devenir une commodité et que les compétences techniques seront de plus en plus absorbées par des machines[114], les collaborateurs vont devoir faire preuve d'une grande capacité d'adaptation, en explorant des terrains (les compétences transverses) qu'ils connaissent mal et pour lesquels ils n'ont pas toujours une réelle appétence.

> ***Au-delà des compétences techniques, il faut de plus en plus avoir un esprit critique, être capable d'analyser, d'interpréter un texte… d'en tirer des conséquences. Le collaborateur de demain devra être de niveau très élevé c'est-à-dire en pratique un niveau minimum bac + 5 avec une formation générale solide et une formation technique pointue.***
>
> *Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020*

Au-delà de cette nécessité de développer d'autres types de compétences, la question du niveau de diplôme qu'il faudra à l'avenir pour occuper un poste de collaborateur comptable va également continuer de se poser (nous avons vu que ce mouvement ne date pas d'hier, mais il n'y a aucune raison qu'il soit remis en cause). Un article du journal Le Monde, datant de 2017[115], titrait ainsi : « *dans les cabinets comptables, l'avenir est aux diplômés (DCG et DSCG, bac + 3 et bac +5), rompus aux nouvelles technologies et parlant couramment anglais* ».

Si nous ne voyons pas bien en quoi le fait de parler anglais couramment serait une nécessité pour la majorité des collaborateurs dont la clientèle se compose de TPE, voire de petites PME, exerçant à l'échelle locale ou nationale, il parait clair que le niveau des diplômes requis par les cabinets va continuer de s'élever ; ce qui pose la question de l'employabilité dans les cabinets des collaborateurs diplômés de Bac pro, voire même de BTS/DUT.

> ***Demain, comment on occupe les gens qui font de la tenue de comptes en cabinet ? En upgradant la prestation (relance impayés, par exemple). Quand vous mettez du serviciel dans la prestation, vous avez a priori tout gagné.***
>
> *Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020*

La montée en gamme des emplois a fait l'objet d'une question de notre enquête auprès de la profession, qui a manifestement très bien intégré cette idée. Lorsqu'on demande si le numérique aura comme impact « une montée en gamme des emplois dans la mesure où les tâches les moins qualifiées vont être automatisées », les répondants sont 64% à se déclarer tout à fait d'accord et 20% plutôt d'accord. Et ils ne sont que 2% à se déclarer pas d'accord du tout et 20% moyennement d'accord.

La spécialisation des collaborateurs

L'élévation du niveau des emplois a une conséquence directe : une plus grande spécialisation des emplois des collaborateurs. Dans la mesure où les différentes tâches requièrent une technicité toujours plus importante (complexification administrative, demandes de plus en plus pointues des clients…), la spécialisation des collaborateurs est de moins en moins une option. Cela permet en effet de gagner en productivité et de mieux répondre aux attentes des clients. Accessoirement, la

[114] C'est Waze qui prend en charge la compétence historique des chauffeurs de taxi, mais c'est aussi, dans la profession, Silae qui assume aujourd'hui des tâches que seuls les gestionnaires de paie étaient hier en mesure de réaliser. D'ailleurs, certains cabinets refusent Silae de peur que leurs collaborateurs perdent toute compétence et que, si jamais ils changent d'outil , plus personne ne sache faire des paies.

[115] https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/04/28/comptabilite-des-emplois-de-plus-en-plus-qualifies_5119450_4401467.html

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

spécialisation, notamment au sein de pôles dédiés, est également un moyen de mieux flécher les prestations réalisées pour chaque client et, in fine, de mieux les facturer.

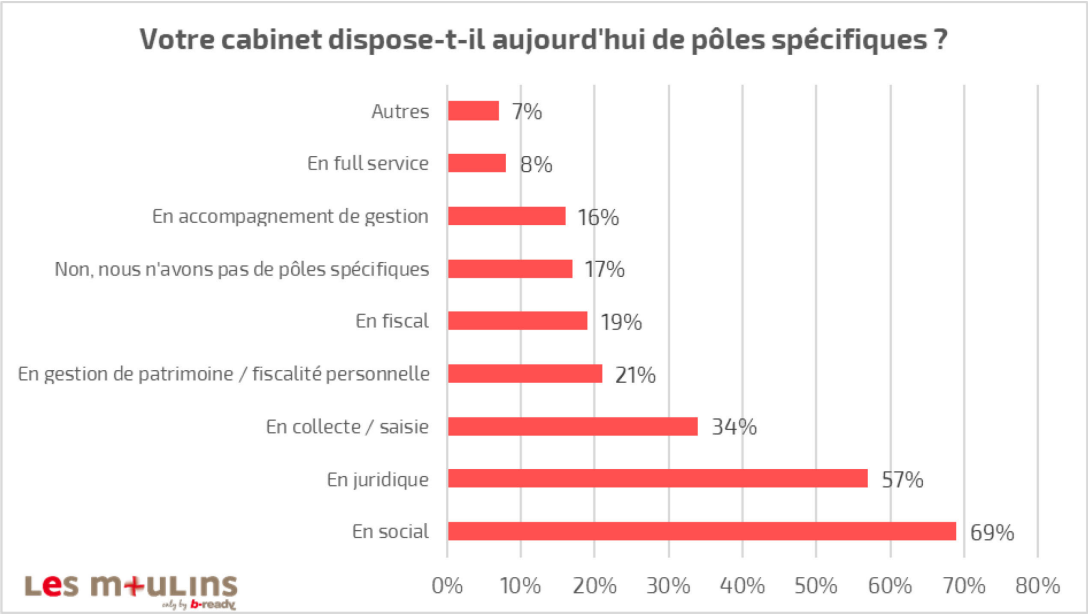
Si certains experts-comptables mettent encore volontiers en avant le caractère généraliste de leur activité, ils sont, dans les faits, de plus en plus nombreux à mettre en œuvre une stratégie de spécialisation. A ce propos, notons qu'il n'y a pas de contradiction entre un positionnement généraliste à l'échelle du cabinet et une politique de spécialisation des collaborateurs au sein de ce même cabinet. Cela dit, une telle approche conduit nécessairement à une fragmentation des missions (les collaborateurs ne prennent plus en charge la totalité d'un dossier, mais seulement une partie) et donc, in fine, cela renforce la nécessité de travailler en équipe sur les dossiers.

La spécialisation est déjà une réalité dans les cabinets

Interrogés dans le cadre de notre enquête pour savoir si le numérique aura comme impact « une plus grande spécialisation des collaborateurs », 42% des répondants se déclarent tout à fait d'accord et 20% plutôt d'accord. Et s'ils ne sont que 2% à se déclarer pas d'accord du tout, ils sont tout de même 31% à être moyennement d'accord. La spécialisation reste malgré tout un sujet qui gratte dans la profession.

Cela dit, la spécialisation des collaborateurs est à l'œuvre depuis plusieurs années dans les cabinets, avec notamment la création de pôles spécifiques[116]. Des pôles spécifiques, qui supposent par définition une certaine spécialisation des collaborateurs, et qui sont de plus en plus répandus dans la profession, comme le montrent les résultats de notre enquête. Près de 7 cabinets sur 10 sont ainsi aujourd'hui organisés avec un pôle social, ils sont plus de 55% à s'appuyer sur un pôle juridique et près de 35% à avoir mis en place un pôle pour la collecte/saisie. Et, aujourd'hui, seuls 17% des répondants à notre enquête déclaraient ne pas avoir créé de pôles spécifiques au sein de leur cabinet.

Les pôles spécifiques au sein des cabinets aujourd'hui



Plusieurs réponses possibles - Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

[116] Le mouvement a commencé avec la multiplication des pôles sociaux dans les cabinets et s'est poursuivi avec les pôles juridiques, les pôles gestion de patrimoine, accompagnement de gestion, etc.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

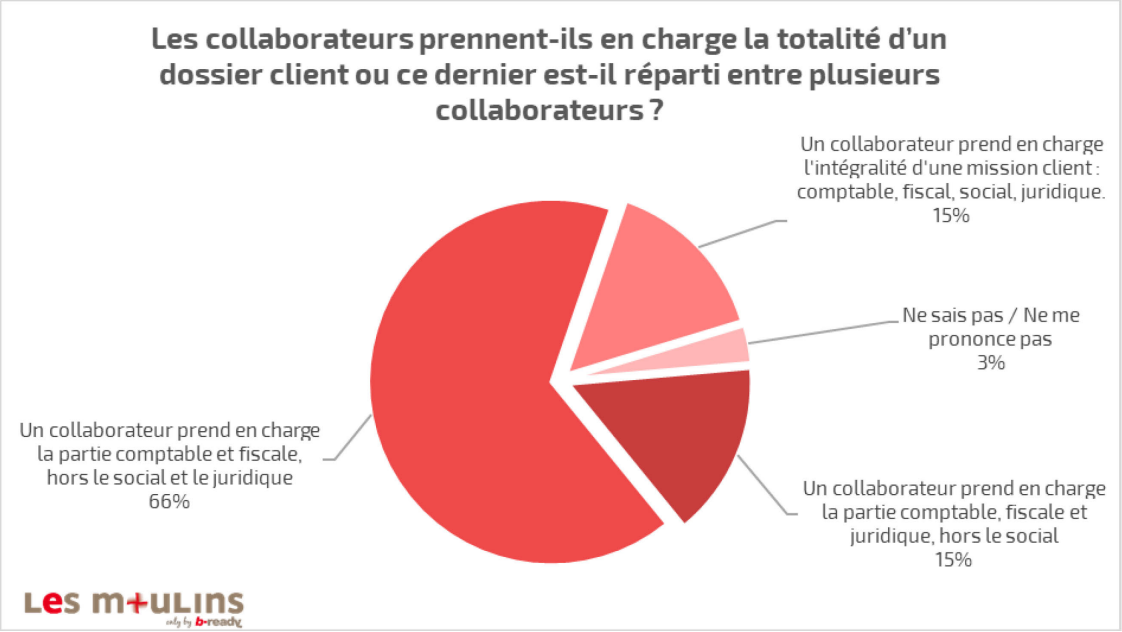
Autre illustration de ce mouvement de spécialisation des collaborateurs, les répondants à notre enquête ne sont que 15% à déclarer que leurs collaborateurs prennent en charge l'intégralité d'un dossier (comptabilité, fiscal, social et juridique). Dans les deux tiers des cabinets, les collaborateurs prennent en charge la partie comptable et fiscale, mais ne gèrent pas le social et le juridique.

Cette tendance marque une évolution profonde dans la profession. Les lecteurs les plus expérimentés s'en souviennent en effet peut-être, il y a quelques années, les collaborateurs des cabinets géraient l'intégralité des dossiers : comptabilité, fiscal, social, paie, juridique… Aujourd'hui, cette situation est de plus en plus rare, car les tâches sont devenues de plus en plus techniques, ce qui a poussé les cabinets à spécialiser leurs collaborateurs.

A ce propos, il est intéressant de se pencher quelques instants sur le passé. Quand les cabinets ont commencé à mettre en place des pôles sociaux, les collaborateurs l'ont souvent mal pris : on leur enlevait des compétences, ils allaient perdre en employabilité (on n'utilisait pas ce terme à l'époque, mais c'est l'idée) … Essayez donc aujourd'hui de proposer aux comptables de votre cabinet qui ont connu cette époque de récupérer les paies de leurs dossiers, vous risquez de ne pas être déçus de l'accueil !

Cet exemple montre deux choses. D'une part, que les résistances au changement peuvent être fortes a priori (c'est d'ailleurs souvent le cas). D'autre part, que le changement peut tout à fait aboutir à une situation meilleure que celle de départ. Aujourd'hui, le social est plus rentable dans les cabinets qui s'appuient sur des pôles dédiés[117], les gestionnaires de paies ont retrouvé plus de considération que les « payeux » de l'époque grâce à leur spécialisation et les comptables sont bien contents de ne plus avoir à gérer cette activité devenue de plus en plus complexe.

Le mode de prise en charge des dossiers par les collaborateurs de cabinets



Plusieurs réponses possibles - Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

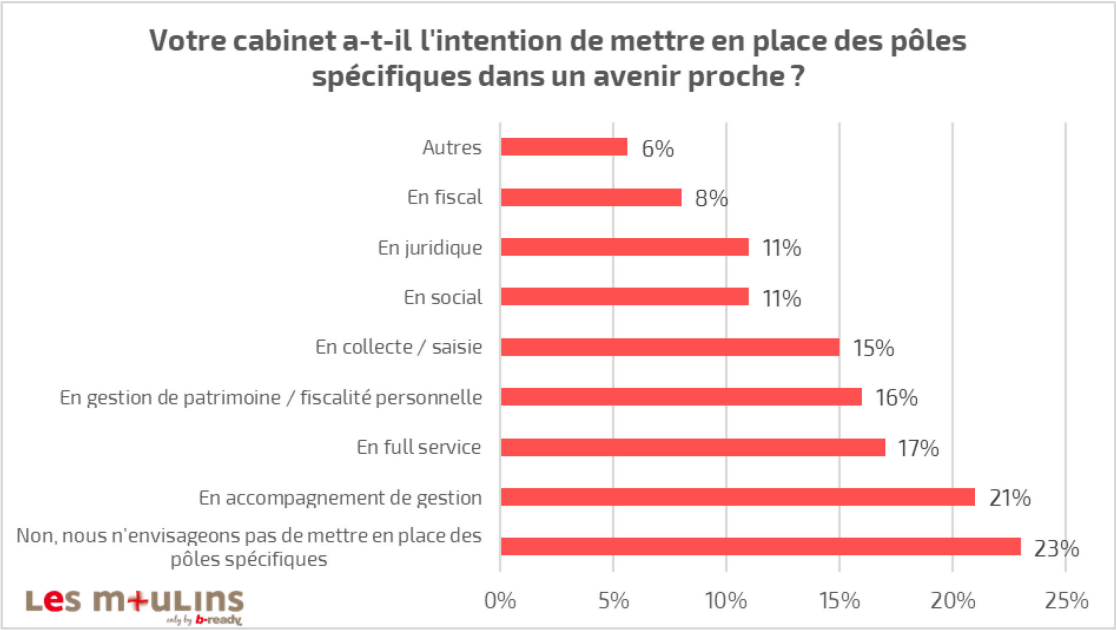
[117] Parce que les gestionnaires de paies sont plus productifs grâce à la spécialisation et parce que le fait de disposer d'un pôle dédié à cette activité permet de mieux facturer.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Et demain ?

Ce mouvement de spécialisation des collaborateurs au sein de pôles spécifiques ne semble pas près de s'arrêter. Et parmi les principales pistes de réflexion des répondants à notre enquête, ce sont les activités d'accompagnement des dirigeants d'entreprise qui arrivent en tête : 21% des répondants envisagent ainsi de créer un pôle dédié à l'accompagnement de gestion dans un avenir proche et ils sont 17% à envisager de faire de même pour l'accompagnement administratif des dirigeants d'entreprise.

Les pôles spécifiques au sein des cabinets à l'avenir



Plusieurs réponses possibles - Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

21% des répondants envisagent ainsi de créer un pôle dédié à l'accompagnement de gestion dans un avenir proche et ils sont 17% à envisager de faire de même pour l'accompagnement administratif des dirigeants d'entreprise.

Notons toutefois que cette spécialisation est très certainement amenée à prendre une nouvelle dimension. Ce qui est vrai au niveau des pôles (spécialisation en paie, en juridique, etc.) le deviendra en effet à l'intérieur même de la mission comptable. Compte tenu de la fragmentation et l'imbrication toujours plus grande entre les missions traditionnelles et les nouvelles missions, les collaborateurs vont en effet devoir se spécialiser à l'intérieur du métier de base : certains seront spécialisés sur la gestion des flux (la récupération des données numériques issues de plusieurs plateformes), d'autres dans la tenue proprement dite, d'autres dans la révision, d'autres dans la construction des tableaux de bord et des indicateurs de suivi de gestion, d'autres encore dans la présentation de ces indicateurs aux chefs d'entreprise, etc.

Dans la mesure où la mission sera découpée, il y aura plusieurs intervenants sur un même dossier. Cela implique naturellement de décomposer le travail, mais aussi de revoir les méthodes de travail, de spécialiser les gens et de les faire travailler ensemble. Le chantier est d'importance, mais il est vital si les cabinets veulent être en mesure d'optimiser leur allocation de ressources et de concentrer les ressources rares sur des tâches à forte valeur ajoutée.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Une fois encore, des exemples de ce qui se passe en dehors de la profession peuvent nous aider. Il y a quelques années (décennies ?), l'ophtalmologiste d'un des rédacteurs de cette étude[118] recevait dans son cabinet cossu d'un arrondissement de l'ouest parisien. Comme beaucoup de praticiens à l'époque, elle partageait avec quelques confrères une standardiste qui prenait les appels et ouvrait la porte quand le patient arrivait. Mais c'était l'ophtalmologiste qui assurait l'intégralité des examens, qui remplissait les ordonnances, qui mettait le tampon sur les chèques, qui raccompagnait les patients à la porte du cabinet pour ensuite aller chercher le suivant dans la salle d'attente, etc.

Quelques années (décennies ?) plus tard, notre ophtalmologiste exerce toujours, mais dans un cabinet totalement différent. Situé en plein centre de Paris, ce cabinet a mené ce travail de décomposition des différentes tâches de la prestation et a complètement revu les process d'une consultation. Une personne à l'accueil gère tous les aspects administratifs de la consultation (remplissage du dossier, enregistrement de la carte vitale, impression des ordonnances, paiement…). Ensuite, les examens « basiques » (lire les petites lettres sur le mur, fond d'œil…) et les questions d'ordre général sont assurés par une ophtalmologiste junior, qui prépare le terrain. Ce n'est qu'alors que l'ophtalmologiste expérimentée entre en scène pour les questions plus pointues, pour les explications, pour les derniers réglages, pour les interventions complexes…

Dans ce nouveau process, l'ophtalmologiste chevronnée, qui est la seule à disposer de compétences extrêmement pointues, se concentre exclusivement sur des tâches complexes que les autres personnes du cabinet ne peuvent pas prendre en charge. Elle s'est libérée du reste et ne fait plus que ça. Son temps de présence avec le patient a été divisé par trois ou quatre, sans que la qualité de la prestation de la prestation n'en souffre. Son expérience, qui est une ressource extrêmement rare, est clairement maximisée. Grâce à cette nouvelle organisation, elle peut recevoir plus de patients dans la journée que ce qu'elle faisait autrefois ; des patients pour lesquels elle est plus utile et plus disponible aujourd'hui que lorsqu'elle gérait toute une ribambelle de tâches qui sont aujourd'hui prises en charge par d'autres.

Ce qui a été possible dans ce cabinet d'ophtalmologistes l'est tout autant dans un cabinet d'expertise comptable. En découpant les tâches, chaque personne au cabinet pourra ainsi être « utilisée » au mieux de ses compétences. Il y a certes une personne qui interviendra en bout de chaîne pour finaliser la mission auprès du client (l'ophtalmologiste dans notre exemple, l'expert-comptable ou un collaborateur chevronné dans un cabinet), mais cette personne ne pourra pas réaliser la mission et apporter sa compétence rare si les autres intervenants n'ont pas fait leur part de la mission avant.

En découpant les tâches, chaque personne au cabinet pourra ainsi être « utilisée » au mieux de ses compétences.

Inutile de dire que cela nécessite de revoir l'organisation en profondeur et une bonne coordination entre les participants à la mission (et donc un travail d'équipe). Quant au modèle économique, il repose sur un découpage de la mission globale pour que les personnes aux compétences rares ne gèrent que la partie que les autres ne sont pas en mesure de gérer. Du coup, les clients ne paient pas le tarif de l'expert-comptable sur l'ensemble de la mission et corrélativement, l'expert-comptable (comme notre ophtalmologiste) peut gérer plus de clients.

La spécialisation va forcément de pair avec la coopération. Dans les cabinets il faudra différents types de spécialistes capables de dialoguer. Les missions de demain seront des assemblages de spécialités. Il faudra assembler aussi les compétences pour que ça marche.

Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020

[118] Et oui, c'est une histoire totalement vraie.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

L'hybridation des postes

Avant de nous intéresser à la profession comptable, signalons que cette hybridation des postes n'est pas une problématique spécifique à la profession. On l'observe dans de nombreux secteurs d'activité.

Aujourd'hui, des métiers (très) formatés

La profession comptable est une profession réglementée soumise à des normes professionnelles qui formatent le travail sur un dossier en fixant des règles, des diligences à respecter. Ces normes sont obligatoires. Le cadre de référence[119] indique, en effet, que les normes professionnelles définissent les principes fondamentaux et les travaux essentiels que les experts-comptables et leurs équipes sont tenus de respecter et de mettre en œuvre dans l'exercice de leurs missions.

De même, conséquence directe du monopole[120], la profession est tenue de respecter une déontologie et des règles professionnelles (secret professionnel, confraternité, formation obligatoire, contrôle qualité, obligation de conseil…). En abreuvant à satiété la profession de clients recherchant une aide pour s'acquitter de leurs obligations légales, le monopole a phagocyté toute l'activité des cabinets. Les experts-comptables se sont mis, peu à peu, au service de l'État avant d'être à celui de leurs clients.

> ***Il est difficile de sortir de l'ornière de la zone de confort. Le plus souvent, ça se fait sous la pression de la faim.***
>
> *Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020*

Le monopole a phagocyté toute l'activité des cabinets. Les experts-comptables se sont mis, peu à peu, au service de l'État avant d'être à celui de leurs clients.

Il ne s'agit pas ici d'aborder la question du bien-fondé du monopole, mais juste de constater que ce dernier a eu, depuis des décennies, un impact très fort sur la profession. Toute cette règlementation constitue la culture de la profession. Elle a façonné les missions, les cabinets et les collaborateurs. Ils sont rentrés dans le moule de l'organisation idéale pour répondre aux exigences toujours plus contraignantes des obligations paperassières.

Toute cette règlementation constitue la culture de la profession. Elle a façonné les missions, les cabinets et les collaborateurs.

Du fait du caractère très normé de la mission traditionnelle[121], les postes sont globalement les mêmes d'un cabinet à l'autre et il suffit de regarder les descriptions de postes dans les annonces de recrutement pour s'en convaincre.

En effet, le monopole a conduit à une extrême concentration des missions sur le légal. Le « légal » est, à son tour, hyper normalisateur par le biais de la réglementation et notamment des obligations administratives : la liasse fiscale, le FEC, … Et donc le système a créé des études dédiées à cette profession et à ses besoins hyper spécifiques. Ces études sont, elles aussi, fortement normalisatrices des profils.

> ***Les cabinets préfèrent recruter des clones pour ne pas perturber les équilibres alors qu'ils pourraient diversifier les profils.***
>
> *Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020*

Selon Isabelle Côte, qui intervient très régulièrement dans le recrutement pour les cabinets, les rares différences portent sur les conditions de travail (outils, mode de management, organisation du travail, etc.), mais assez peu sur la nature des postes[122].

---

[119] Cadre agréé par arrêté ministériel

[120] En fait, il ne s'agit pas d'un monopole, mais d'un privilège ou d'une prérogative d'exercice exclusif

[121] Que l'on travaille dans un micro-cabinet ou dans un big, la mission « de base » est la même, les process sont les mêmes et donc les collaborateurs sont les mêmes

[122] Ceux qui proposent des postes différents sont généralement d'une certaine taille, ou alors ce sont des cabinets qui ont fait évoluer leur offre et leur positionnement (des cabinets qui ne se voient pas comme « juste des comptables »).

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Du fait du caractère très normé de la mission traditionnelle, les postes sont globalement les mêmes d'un cabinet à l'autre.

Si la plupart des cabinets recrutent encore des collaborateurs pour effectuer des tâches (essentiellement de production), ils sont (très) rares à recruter pour « tisser des liens avec les clients ». Donc, logiquement, ils recrutent essentiellement sur des compétences techniques, plus que sur des compétences transverses.

Les cabinets sont libres de se développer différemment, développer de nouvelles missions, recruter des profils différents, prendre des associés non experts-comptables, mais ils sont dans leur zone de confort. Ils ne font pas usage de ces libertés pour la plupart.

Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020

L'expertise technique reste le socle pour la grande majorité des cabinets.

Demain, des postes plus hétérogènes

L'évolution des missions des cabinets va inéluctablement se concrétiser par une distanciation à la norme (au légal) des missions. La partie « normée » va se réduire au profit de la partie « libre ». Cela va avoir des effets en chaîne sur la nature des emplois et notamment la déstructuration des emplois dans le métier. Dans la mesure où tous les cabinets ne feront plus systématiquement les mêmes missions[123], ils auront besoin de profils de plus en plus différents : en fonction de la nature de leurs clients, en fonction des missions qu'ils souhaitent

[123] Les cabinets vont en effet être contraints de se « déconfiner » des missions légales. Or, les événements récents ont montré à quel point le déconfinement est une période difficile à appréhender.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

développer et, naturellement, en fonction des compétences dont ils disposent aujourd'hui.

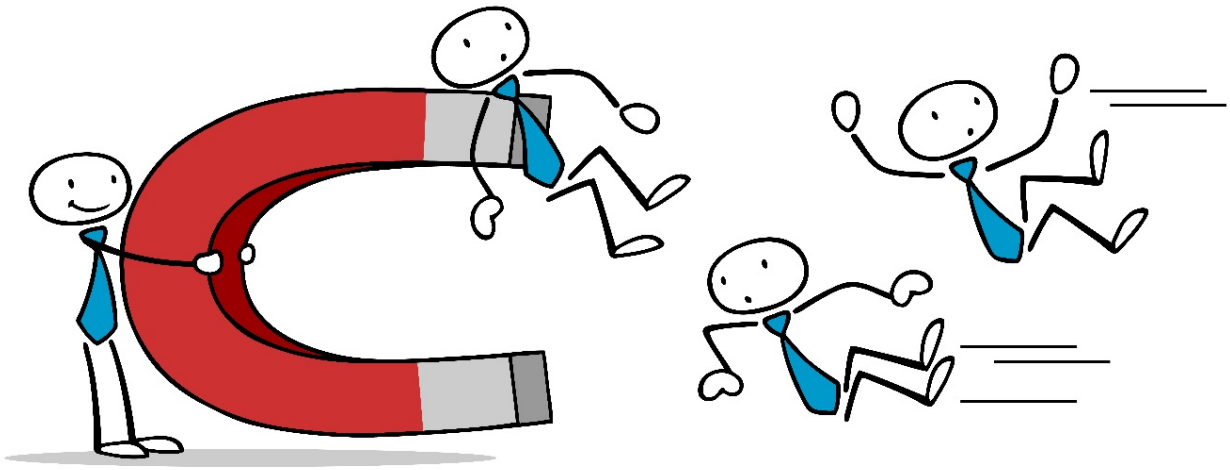
> ***A l'avenir on aura moins le métier de « conformité » (on en a déjà moins que vous au Québec). Les gens consultent un CPA pour avant tout avoir un jugement professionnel. Et ça, la machine ne le fera pas…***
>
> *Geneviève Mottard pour les Moulins, 2020*

L'évolution des missions des cabinets va inéluctablement se concrétiser par une distanciation à la norme (au légal) des missions.

Il y aura donc une plus grande diversité des profils dans la profession, car les postes eux-mêmes seront moins standardisés qu'aujourd'hui. En fonction de sa stratégie, chaque cabinet construira SES postes, en regroupant des blocs de tâches qui seront pris en charge par les collaborateurs du cabinet en fonction de leurs compétences. In fine, la notion de métier va profondément évoluer.

> ***Je vais plus loin que la dé-standardisation des métiers. Je pense que la notion de métier va disparaitre au profit de la notion de portefeuille de tâches et de portefeuille de compétences. Tout le sujet est de faire matcher les compétences disponibles dans l'entreprise avec les tâches qu'elle a à réaliser.***
>
> *Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020*

Pour revenir à la profession comptable, certains parlent même de « déclonage » des postes. Notons que ce phénomène représente certainement une opportunité pour la profession d'améliorer son attractivité et d'attirer des profils différents au sein des cabinets. Des profils moins techniques, mais disposant de plus de compétences transverses.



Notons que ce phénomène représente certainement une opportunité pour la profession d'améliorer son attractivité et d'attirer des profils différents au sein des cabinets.

Aujourd'hui, l'uniformité des postes fait que les collaborateurs sont assez facilement interchangeables (la standardisation crée l'interopérabilité des collaborateurs). Cela sera beaucoup moins le cas lorsque les profils seront plus diversifiés. Et, dans ces conditions, les collaborateurs aussi vont devoir se différencier, exactement comme les cabinets doivent le faire pour séduire les clients.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Notons enfin, pour conclure sur cette question de l'hybridation des postes, qu'en s'éloignant des missions normalisées, les postes de demain seront beaucoup plus protégés (pour un temps du moins) de l'automatisation. Plus on est proche de l'obligation légale, plus on est près de la norme (au sens d'uniformité) et plus le travail est automatisable. Plus on s'éloigne de la norme, plus on est dans le sur-mesure, et moins les tâches sont automatisables.

Cette moindre standardisation des postes fait son chemin dans la profession. Dans le cadre de notre enquête, nous avons posé la question de savoir si le numérique aurait comme impact « Une moindre standardisation des postes au sein de la profession ». Et bien 42% des répondants sont tout à fait d'accord avec cette affirmation et 17% plutôt d'accord. Ils sont en revanche 4% à ne pas être d'accord du tout et 34% à être moyennement d'accord.

Plus on est proche de l'obligation légale, plus on est près de la norme (au sens d'uniformité) et plus le travail est automatisable. Plus on s'éloigne de la norme, plus on est dans le sur-mesure, et moins les tâches sont automatisables.

Que se passe-t-il ailleurs ?

Il est toujours intéressant de regarder ce qui se passe ailleurs pour s'inspirer.

Cependant, comme nous l'avons déjà indiqué, notre profession a été très fortement imprégnée par un monopole de 70 ans et s'est donc moulée dans ce monopole. Aucun pays n'a la même culture du métier et aucune profession comptable n'a eu à gérer une telle situation.

La problématique de la profession comptable française est donc très différente de celle d'autres professions proches, comme les avocats ou même les CPA[124] canadiens.

Au Canada, les CPA ne font pas le même métier qu'en France.

> ***Sur 40.000 CPA au Québec, environ 8 à 10.000 travaillent en cabinet, mais seulement 2.000 font un travail équivalent à celui des experts-comptables français.***
>
> ***Chez nous, les CPA ne font pratiquement pas de tenue de livres comptable. Environ seulement 5% de nos membres font le même métier que les experts-comptables français. Ici, il n'est pas nécessaire d'être CPA pour envoyer les comptes à l'administration fiscale. Donc nos CPA n'exercent pas ce métier. Au Québec, le rôle d'entremetteur entre les entreprises et l'État n'est confié à aucune profession.***
>
> *Geneviève Mottard pour les Moulins, 2020*

Il est donc difficile de s'appuyer sur les expériences internationales car il n'existe pas de modèle vraiment proche du nôtre. Il faut donc construire un raisonnement sur la base d'une analyse approfondie de la réalité de la profession française.

Passer d'une logique de métiers à une logique de blocs de tâches

Du fait de cette hybridation des postes, la notion de métiers uniformes va perdre peu à peu de son sens au profit de la notion de blocs de tâches qu'il conviendra d'emboiter pour créer les postes de demain. Les métiers de demain seront en effet construits, à la manière d'un jeu de lego dont les pièces s'emboitent. Pour réaliser cet assemblage, les cabinets devront avoir une vision claire des compétences dont ils ont besoin (aujourd'hui et demain) et donc des missions qu'ils développeront. Autrement dit, la formalisation d'un projet de cabinet va vite s'avérer indispensable.

[124] Comptables Professionnels Agréés, titre des experts-comptables au Québec

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Nous avons d'ailleurs vu au début de cette étude que la fameuse étude de l'université d'Oxford sur les impacts de l'automatisation était, de l'avis même de ses auteurs, arrivée à des conclusions erronées (47% des métiers ont une probabilité forte d'être automatisés) justement parce qu'ils n'avaient pas pris en compte la diversité des tâches qui composent les métiers. Ils avaient considéré que les métiers étaient indivisibles. Autrement dit, les mailles de leur analyse étaient trop grosses.

C'est donc bien au niveau des blocs de tâches qu'il convient de mener l'analyse.

Les cabinets, comme les autres entreprises, vont devoir, en fonction des missions qu'ils souhaitent proposer à leurs clients, déterminer les blocs de tâches qui composeront ces missions.

Le travail de décorticage des missions en blocs de tâches est un passage obligé pour chaque cabinet. C'est ce travail qui permettra d'identifier les blocs de tâches menacés par l'automatisation (et qui disparaitront donc à plus ou moins brève échéance), ceux qui le sont moins et ceux qui ne le sont pas du tout, mais aussi d'identifier de nouveaux blocs de tâches à développer pour répondre aux nouveaux besoins des clients. Ce n'est qu'à partir de ce travail que les cabinets seront en mesure de déterminer les blocs de compétences nécessaires à la réalisation de ces blocs de tâches. Et donc, in fine, de mesurer le chemin à parcourir pour faire évoluer les compétences actuelles du cabinet vers les compétences nécessaires à la réalisation des missions de demain[125].

Et après ?

Après, il conviendra de faire évoluer les compétences du cabinet[126] : par la formation et l'accompagnement des collaborateurs actuels, par le recrutement de nouveaux profils disposant de ces compétences, par le recours à des compétences ponctuelles, par des rapprochements avec d'autres cabinets aux compétences complémentaires, etc. Cette évolution des compétences ne sera pas une opération ponctuelle mais un chantier permanent dans les entreprises[127]. En d'autres termes, la qualité n°1 dans le monde du travail de demain (dans la profession comme ailleurs) sera très certainement la capacité d'adaptation.

Cette diversification des postes aura pour conséquence de faire perdre de la fluidité au marché de l'emploi dans la profession. Si le marché de l'emploi est fluide aujourd'hui, c'est en effet parce que les postes sont homogènes, parce qu'aujourd'hui un comptable ou un chef de mission peut rapidement prendre un poste dans un autre cabinet et être instantanément opérationnel. Demain, cela ne sera plus le cas car les emplois seront hybrides. On aura de moins en moins de « profils purs » et il sera très difficile de trouver un comptable ou un chef de mission avec telle ou telle caractéristique…

---

[125] Pour plus de détail sur la méthode, voir la dernière partie de cette étude : « Adapter les compétences concrètement : de l'équipe d'aujourd'hui à l'équipe de demain »

[126] On parle bien ici de compétences et pas de connaissances.

[127] Les postes seront en effet diversifiés et évolutifs en fonction de l'évolution des missions.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Aujourd'hui un comptable ou un chef de mission peut rapidement prendre un poste dans un autre cabinet et être instantanément opérationnel. Demain, cela ne sera plus le cas car les emplois seront hybrides.

Pour éviter ce risque de perte de fluidité et donc une difficulté supplémentaire dans les recrutements, il est absolument impératif que les cabinets s'appuient sur un référentiel de toutes les compétences actuelles et futures dans les cabinets.

La diversification des profils & des compétences

La plus grande diversité des missions, la spécialisation des collaborateurs et l'hybridation des postes (ainsi que leur éloignement de la norme) vont nécessairement conduire à la diversification des profils et des compétences au sein des cabinets. Cela permettra aux cabinets (les obligera ?) d'attirer des gens différents, moins comptables, plus généralistes, moins techniciens, plus gestionnaires…

Un facteur d'attractivité, certes, mais …

Cela implique aussi qu'un collaborateur qui part du cabinet ne sera plus remplacé par un profil identique, mais par un profil un peu différent. Pour attirer ces fameux profils différents, les cabinets devront être au clair sur la nature des missions qu'ils souhaitent développer et être en mesure de faire une « proposition de valeur » séduisante pour ces profils différents.

Il sera sans doute plus facile d'attirer de nouveaux profils sur des métiers plus « glamours » que les métiers historiques de production (le marché potentiel du recrutement des cabinets va s'agrandir[128] et leur attractivité va se renforcer), mais cela ne se fera pas tout seul. Les cabinets auront incontestablement plus d'atouts pour attirer ces profils, mais il faudra mettre ces atouts en scène. Ils seront plus attractifs, mais encore faudra-t-il le faire savoir en expliquant que travailler dans un cabinet, ce n'est pas synonyme de faire de la comptabilité toute la journée.

Des impacts lourds sur les pratiques en matière de recrutement

En matière de recrutement, les cabinets devront également adopter une vision dynamique et prospective de leur activité. Nous avons vu que les nouvelles missions, plus éloignées de la norme, évolueront en permanence, que ce soit du fait de l'apparition de nouvelles technologies et/ou de l'évolution des demandes de clients. Autrement dit, les recrutements devront certes répondre aux besoins actuels de compétences, mais aussi aux besoins futurs.

> *Le DRH du futur devra recruter différemment et passer d'une démarche de recherche de compétences pour un métier d'aujourd'hui à une recherche de potentiel pour un métier évolutif demain.*
>
> *Observatoire des métiers du futur, Bâtir le futur des métiers, 2020*

Il est également fondamental que les collaborateurs actuels des cabinets soient régulièrement informés des compétences dont a besoin le cabinet aujourd'hui et de celles dont il aura besoin demain. Cela permettra en effet d'éviter que les cabinets cherchent des compétences qui sont disponibles sous leur nez sans qu'ils le sachent juste parce que ces compétences ne sont pas utilisées aujourd'hui. Les cabinets devront enfin rompre avec le mythe du collaborateur parfait qui coche toutes les cases et se faire à l'idée que les moutons à cinq pattes n'existent pas. Or, cela ne pourra se faire qu'en raisonnant non plus en termes de postes, mais de blocs de compétences.

Qu'en pensent les experts-comptables ?

Lorsqu'on leur demande si les évolutions en cours auront pour impact « une diversification des profils des collaborateurs avec notamment une augmentation de profils moins traditionnels », les répondants à notre enquête sont 58% à se déclarer tout à fait d'accord et 17% plutôt d'accord. Ils sont, à l'inverse 21% à être

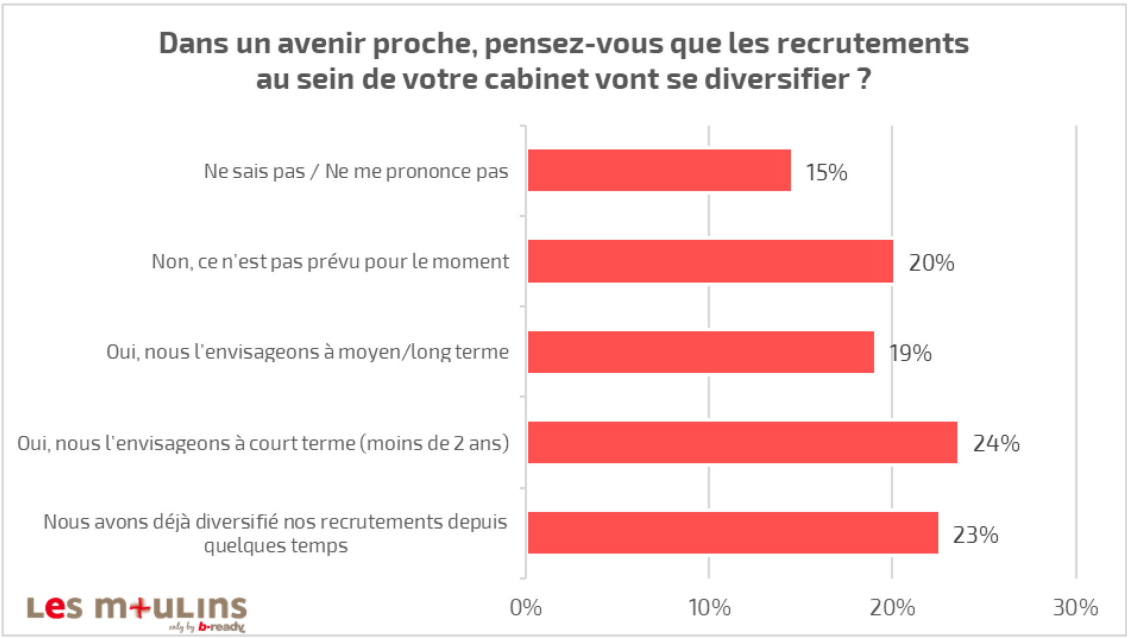
[128] Aujourd'hui, le marché potentiel des cabinets en matière de recrutement, c'est le plus souvent le cabinet d'à côté…

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

moyennement d'accord et seulement 2% pas d'accord du tout.

Cette diversification des profils est d'ailleurs une notion qui a clairement fait son chemin dans les cabinets qui ont répondu à notre enquête. Seul un répondant sur cinq déclare ainsi que la diversification de ses recrutements n'est pas prévue pour le moment. Alors qu'ils sont près d'un quart à avoir déjà franchi le pas et qu'un autre quart l'envisage à horizon de deux ans…

Les experts-comptables et la diversification des recrutements



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

La nécessité d'une formation tout au long de la vie

Nous avons évoqué le fait que les compétences dont auront besoin les cabinets allaient, notamment sous l'impact du développement du numérique, évoluer en permanence. Nous avons souligné le fait que la qualité n°1 du collaborateur de demain serait sans nul doute l'adaptabilité. Dans ces conditions, il ne fait guère de doute que la formation tout au long de la carrière des collaborateurs sera un facteur déterminant pour l'employabilité des collaborateurs et, par ricochet, pour la performance des cabinets.

Apprendre, désapprendre et réapprendre

La formation est actuellement appréhendée comme un événement dans la profession, c'est-à-dire un investissement de départ (la formation initiale), puis des mises à jour et des acquisitions de connaissances pour répondre à un besoin ponctuel (la formation continue). Demain, la formation devra être un flux continu. Il faudra en permanence apprendre, désapprendre et réapprendre.

Comme on dit dans les milieux branchés, il faudra naviguer en permanence entre « upskilling » et « reskilling », c'est-à-dire développer une véritable culture de l'apprentissage permanent. Inutile de dire que cela concerne les collaborateurs, naturellement, mais également les experts-comptables. En fait, c'est relativement simple à retenir, cela concerne tout le monde et dans tous les métiers.

> *L'illettré du futur ne sera pas celui qui ne sait pas lire mais celui qui ne sait pas apprendre.*
> *Alvin Tofler*

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Dans ces conditions, la formation continue va clairement prendre le pas sur la formation initiale (du moins à terme), ce qui aura nécessairement un impact sur la nature même de la formation initiale. A ce propos, l'historien Yuval Noah Harari nous livre un éclairage intéressant dans le cadre de son dernier livre.

> *Nous n'avons aucune idée de ce à quoi le monde et le marché du travail ressembleront en 2050. […] La plupart de ce que les enfants apprennent aujourd'hui sera inutile en 2050. […] De nombreux experts pédagogiques estiment que les écoles devraient enseigner 'les quatre C' : la pensée critique, la communication, la collaboration et la créativité. […] Le plus important sera la capacité à gérer le changement, à apprendre de nouvelles choses et à préserver son équilibre mental dans des situations qui ne sont pas familières.*
>
> *Yuval Noah Harari, 21 leçons pour le XXIe siècle*

Soulignons enfin que la formation permanente des équipes n'est pas juste un coût pour les entreprises et les cabinets. D'une part, c'est un investissement qui leur permettra de disposer des compétences nécessaires à leur développement et à leur rentabilité dans les années à venir ; d'autre part, c'est un facteur d'attractivité. Nombre de salariés (et pas les plus mauvais) ont en effet bien compris qu'ils ne préserveraient leur employabilité que s'ils se forment en permanence. Ils seront donc naturellement enclins à privilégier les entreprises qui favorisent leur employabilité et à rejeter les autres.

La formation et la gestion des compétences dans la profession

L'approche par les compétences a toujours été négligée dans notre profession, considérant que le diplôme valait compétences. La priorité était donnée à la recherche d'uniformité, ce qui était logique puisque le métier était uniforme. Cette méthode peut marcher (et d'ailleurs elle a marché) aussi longtemps que les métiers sont identiques d'un cabinet à l'autre et que les diplômes préparent bien à ces métiers car ils ont été conçus pour « remplir des cases ». Cela se complique évidemment quand les gens sortent des cases, ce qui est en train de se passer.

Quant à la formation continue, elle se résume, dans nombre de cabinets, à la lecture de la documentation sur l'actualité juridique, comptable, fiscale, sociale. La formation n'est pas orientée vers le futur, mais vers l'actualisation des connaissances pour la réalisation des tâches actuelles.

Si notre système de formation initiale ne peut, (et ne doit) surtout pas réagir aux injonctions souvent paradoxales et éphémères de l'actualité[129], la formation continue doit devenir un réflexe dans les cabinets. C'est le seul moyen pour être sûr de disposer en permanence des compétences dont on a besoin.

Mais les cabinets ne pourront le faire que s'ils anticipent leurs besoins de compétences, ce qu'ils n'avaient pas à faire jusqu'à maintenant. Autrement dit, ils vont devoir mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous y reviendrons en détail dans la dernière partie de cette étude.

Pour résumer

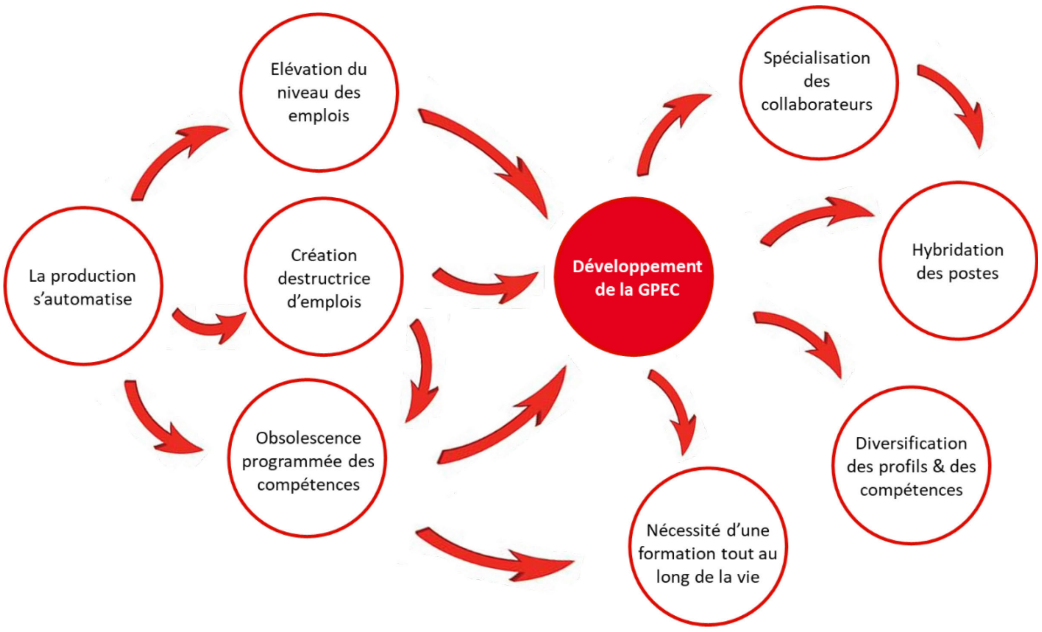
Les impacts de l'automatisation de la production sur les RH vont être nombreux. Et ces impacts sur sont imbriqués les uns dans les autres.

Et comme le montre le graphique suivant qui résume les principaux impacts sur les RH de l'automatisation, tous les chemins du succès passent par la GPEC…

[129] Si le cursus change à chaque soubresaut de l'actualité, à chaque « mode », il n'aura aucun sens, il ne correspondra plus à rien.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les impacts du numérique sur les RH



Source : Les Moulins, Étude sur les métiers, 2020

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Introduction

Le cabinet de demain se fera avec les collaborateurs d'aujourd'hui…

Nous avons vu dans la partie précédente que le numérique a des conséquences sur toutes les fonctions du cabinet et notamment sur les ressources humaines : hybridation des postes, spécialisation des collaborateurs, diversification des profils et des compétences, etc. La première partie nous a, quant à elle, éclairés sur l'impact du numérique sur les emplois : certes, le numérique va supprimer des emplois, mais il va surtout en transformer un grand nombre.

Dans ce contexte de transformation en profondeur de la profession comptable et des emplois, comment ne pas se poser la question des métiers que les collaborateurs actuels des cabinets vont exercer demain ? Rappelons que « *l'enjeu de la transformation digitale ne consiste pas à numériser des métiers en ajoutant une couche technologique, mais plutôt à les réinventer dans un monde devenu numérique*[130] ».

Avant toute chose, il faut résister à l'envie de faire table rase du passé, de jeter le bébé avec l'eau du bain. La tentation peut en effet être grande de recruter à l'extérieur des profils qui vont répondre aux besoins en compétences du cabinet. De la même façon qu'il est plus simple et souvent moins coûteux de changer de grille-pain plutôt que de le réparer, il pourrait être tentant de se séparer des collaborateurs en place qui « ne cochent pas toutes les cases » pour aller chercher des profils adaptés, remplacer du vieux par du neuf, sans chercher à « réparer », à donner une deuxième vie. Ce serait assurément une erreur !

Ce comparatif entre les collaborateurs et les grille-pains pourrait faire sourire s'il n'était pas question de l'avenir et de l'employabilité de plus de 100 000 salariés, dont la plupart sont plutôt jeunes (il faut comprendre ici jeunes dans le sens « loin de la retraite ») et avec un diplôme Bac+2 ou moins. C'est de la responsabilité de la profession de les faire grandir en compétences pour qu'ils puissent être intégrés dans le cabinet de demain. Comme le dit Valérie Barca dans un article[131] « *le plus grand risque est la « dés-adéquation » entre les compétences des collaborateurs et le contenu du travail attendu au sein des cabinets* ».

[130] https://www.compta-online.com/obeir-aux-forces-auxquelles-on-veut-commander-ao4011
[131] https://www.compta-online.com/transformation-numerique-des-cabinets-et-employabilite-des-collaborateurs-ao3666

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

A moyen terme, pour survivre, les cabinets auront donc besoin de nouvelles compétences … pas forcément de nouveaux collaborateurs.

…avec des postes différents, moins formatés, moins pérennes pour ces collaborateurs

La transformation (à cause du) numérique des cabinets va profondément modifier la nature des postes. Jusque-là très formatés, ces postes vont désormais être différents d'un cabinet à un autre, tout simplement parce que les missions seront plus variées d'un cabinet à un autre : full service, accompagnement au pilotage de la TPE/PME, accompagnement à la création d'entreprises…

La profession va assister à une perte de standardisation de ses postes, qui vont évoluer en fonction des missions développées par les cabinets. Ainsi que nous l'avons déjà vu, les métiers standards, tels qu'on les connaît, vont peu à peu laisser place à des agrégations de blocs de tâches, qui, elles-mêmes, constitueront un poste.

Sur le principe, il s'agit, tout comme actuellement, de faire réaliser des blocs de tâches par des collaborateurs, mais des blocs de tâches qui varieront en fonction des missions proposées par le cabinet. Dans la mesure où elles seront moins « institutionnelles », les missions vont de facto évoluer dans le temps et elles seront moins pérennes qu'aujourd'hui. L'automatisation des process de production va continuer de progresser dans les cabinets, il faudra donc que les postes évoluent en permanence et les compétences des collaborateurs avec !

> *Les parcours individuels se diversifient, les transitions se multiplient et les profils s'hybrident. Cette hybridation doit être valorisée, dans la mesure où c'est une des meilleures manières de construire un modèle résilient, qui permette à chacun de changer d'activité, de renouveler l'appétence pour son investissement professionnel, de développer de nouvelles compétences et de construire son propre parcours.*
>
> *« Les nouvelles trajectoires », Rapport du Conseil national du numérique - Janvier 2016*

Comment détecter les compétences nécessaires dans la profession demain ?

Jusqu'à présent, nous sommes restés dans le domaine de la réflexion. Nous avons identifié les impacts du numérique au niveau de l'ensemble de l'économie, puis sur la profession, puis sur les cabinets, puis, enfin, sur les emplois des collaborateurs. Il est grand temps maintenant de passer à l'étape suivante, celle de l'action : comment détecter concrètement les compétences dont son cabinet aura besoin demain ?

Mais avant d'expliquer ce que qu'il faut faire, selon nous, pour y parvenir, nous allons expliquer ce qu'il ne faut pas faire (toujours d'après nous). Même si la tentation est grande, il ne faut absolument pas partir des postes actuels pour essayer de les ajuster aux besoins de demain. En fait, il faut partir des missions de demain et pas des postes actuels, sinon avec une telle approche trop globale, le risque est de passer à côté des détails, du contenu du poste, etc. En outre, cette méthode crée des contraintes dont il est difficile de se défaire.

La démarche que nous proposons est donc la suivante. Simple et pragmatique, elle comporte trois étapes :

- Identifier les missions de demain.
- Décomposer ces missions en blocs de tâches.
- Définir les blocs de compétences nécessaires à la réalisation de ces blocs de tâches.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Identifier les missions de demain

C'est peut-être une évidence, mais pour être en mesure de déterminer les profils dont nous aurons besoin demain, il faut d'abord savoir quelles missions nous ferons demain. Or, comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente, les missions seront de plus en plus différentes d'un cabinet à l'autre qu'elles ne le sont aujourd'hui.

Autrement dit, il n'existe pas (c'est malheureusement bien souvent le cas) de solution miracle et/ou universelle qui fonctionnerait pour tous les cabinets. Chaque cabinet va devoir réaliser ce travail stratégique pour répondre notamment à cette question : quelles sont les missions que nous proposerons à nos clients demain ? Impossible, en effet, de faire de la gestion prévisionnelle des emplois[132] sans avoir une idée claire de ce que sera le cabinet demain. En d'autres termes, les cabinets vont devoir formaliser un projet de cabinet s'ils veulent s'en sortir.

Décomposer les missions identifiées en blocs de tâches

Une fois les missions de demain identifiés, la deuxième étape, pour identifier les compétences dont nous aurons besoin, est de décomposer les missions identifiées comme les missions de demain en blocs de tâches (en « bouts de missions »).

Pourquoi ne pas travailler, tout simplement, sur les emplois ?

Pour répondre à cette question, commençons par revenir quelques instants dans le domaine de la santé. Imaginons un chirurgien qui met 15 minutes à opérer un patient. S'il prend en charge l'opération, mais également toutes les tâches liées à cette opération (accueil, gestion de l'administratif, préparation, surveillance et accompagnement en salle de réveil, règlement…), il n'opèrera pas plus de 3 ou 4 patients par jour. Si on découpe la mission en tâches et que l'on attribue ces tâches à des personnes différentes en fonction du besoin en compétences de chaque tâche, notre chirurgien peut se concentrer sur SA compétence rare et multiplier ainsi le nombre de patients qu'il opère en une journée. C'est exactement comme l'ophtalmologiste[133] d'un de nos précédents exemples.

Si l'on se place au niveau d'un cabinet d'expertise comptable, on voit bien que les mailles du filet sont également trop grosses lorsque l'on raisonne en termes de métiers entiers. Aucune mission n'est effectuée par une seule personne dans un cabinet (à part, bien sûr, pour les professionnels qui exercent seuls). Pour compenser la perte d'activité partielle des collaborateurs sur certaines tâches de production, il faut raisonner au niveau des tâches qu'ils réalisent et non pas au niveau de leur emploi. Sinon, on reproduit l'erreur qui avait été faite dans la première étude d'Oxford sur les impacts de l'automatisation sur l'emploi et qui considérait inconsciemment que les emplois étaient indivisibles.

> ***Pour faire évoluer les compétences, il est beaucoup plus efficace de raisonner en termes de portefeuilles de compétences qu'en termes de métiers. Cela donne une conception plus « liquide » des métiers… Le défi à relever, c'est de faire évoluer les mentalités. En France, on raisonne encore beaucoup en termes de diplômes et de parcours (des parcours le plus souvent linéaires). Le modèle anglo-saxon est plus avancé, et permet des recrutements plus fluides.***
>
> *Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020*

Pourquoi ne pas travailler sur les tâches directement ?

Partir des tâches (déclaration de TVA, saisie, rapprochement bancaire[134]…) pour déterminer les compétences dont nous aurons besoin n'est pas non plus la bonne solution. Cela serait en

---

[132] Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, GPEC. Voir la dernière partie de cette étude pour la mise en œuvre de la GPEC dans les cabinets

[133] Décidément, les exemples médicaux ont la cote dans cette étude. Difficile d'en tirer des conclusions, mais, comme disait Michel Audiard : « Je me suis rendu compte que j'avais pris de l'âge le jour où j'ai constaté que je passais plus de temps à bavarder avec les pharmaciens qu'avec les patrons de bistrot ».

[134] Notons qu'il existe également des tâches non-techniques, des tâches transverses : conduire un entretien d'évaluation, effectuer un feed-back, mener un entretien avec un prospect…

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

effet trop compliqué et tournerait vite à l'usine à gaz. Pour se rendre compte, dans le référentiel de compétences professionnelles élaboré par b-ready, la mission de tenue de comptabilité (avec mission de présentation et déclarations fiscales liées) comporte 9 blocs de tâches et … 49 tâches. Autrement dit, travailler au niveau des tâches multiplie le travail par plus de cinq.

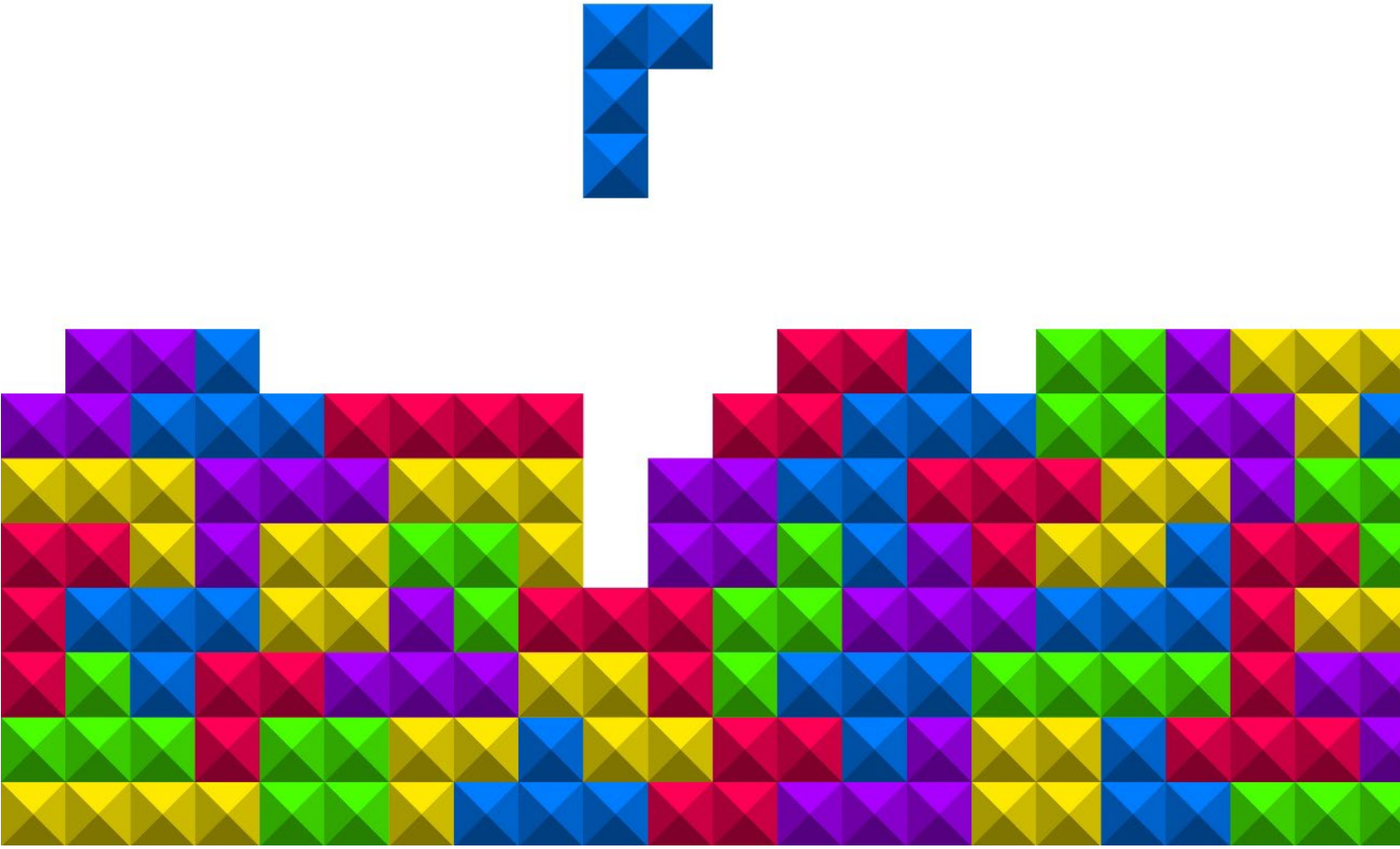
Au-delà du travail supplémentaire, l'approche par les tâches ne permet pas d'identifier des profils types de postes. Sans compter, qu'en pratique, les tâches sont rarement isolées dans un cabinet. Un collaborateur fait rarement la TVA sans avoir réalisé la tenue et le rapprochement bancaire. Il relance rarement les clients s'il n'a pas fait la demande, récupéré les documents, classé ces documents, pointé ces documents avant.

Si le métier est une maille trop grosse qui ne permet pas une analyse assez fine des compétences nécessaires, la tâche est une maille trop fine, qui ne ferait que créer une complexité inutile. Autrement dit, il est important de lister toutes les tâches nécessaires à la réalisation d'une mission, mais ces tâches doivent ensuite être regroupées en blocs de tâches. A ce stade, il ne faut pas penser « quel est le collaborateur qui va faire ce job ? », mais « comment découper cette mission en morceaux homogènes, en blocs de tâches ? ».

Pourquoi faut-il travailler sur les blocs de tâches ?

Le bloc de tâches (une mission peut être décomposée en six à dix blocs de tâches, en fonction de sa complexité) est donc le bon niveau de granularité pour être en mesure de déterminer par la suite les compétences à maîtriser au sein du cabinet. Une mission devient alors un assemblage de blocs de tâches, que l'on assemble comme dans un jeu de Tetris ou de Lego. C'est d'ailleurs ce que nous avons fait dans la partie précédente de cette étude, lorsque nous avons décomposé les missions traditionnelles de production : tenue, révision et social.

Le bloc de tâches (une mission peut être décomposée en six à dix blocs de tâches, en fonction de sa complexité) est donc le bon niveau de granularité pour être en mesure de déterminer par la suite les compétences à maîtriser au sein du cabinet.



Cette approche par blocs de tâches a une autre vertu. Raisonner ainsi permet de mettre en évidence les interactions entre les missions, ce qui va faciliter la transition des métiers de production vers de nouvelles missions. Cette nouvelle approche des missions, sous forme d'assemblage de blocs de tâches, est extrêmement pratique car elle permet de nombreuses combinaisons et ainsi d'envisager plus facilement la conception de nouvelles missions en emboitant des blocs de tâches.

Ainsi, le bloc de tâches lié à la tenue mensuelle des comptes pour aboutir à une balance « propre » permet aujourd'hui de préparer la TVA. Demain, ce bloc de tâches permettra toujours de faire la déclaration de TVA (jusqu'à ce que l'État s'en charge directement) mais il permettra aussi, et surtout, d'alimenter la mission d'accompagnement du client. Les chiffres révisés du mois seront intégrés dans un tableau de bord mensuel présenté au client quelques jours plus tard. Le découpage en blocs de tâches permet donc de définir plus facilement une articulation entre les missions du cabinet.

Comment décomposer les missions en blocs de tâches ?

Après avoir identifié les missions de demain, les cabinets vont donc devoir décomposer ces missions en blocs de tâches. Pour ce faire, il convient de respecter certaines règles. Chaque bloc de tâches doit en effet être constitué d'activités :

- homogènes, liées, complémentaires, voire indissociables.
- devant être réalisées par une seule personne, c'est-à-dire ayant le même niveau de compétences requis.
- ayant la même évolution probable dans les prochaines années.

L'objectif est donc de découper les missions en blocs de tâches homogènes, c'est-à-pouvant être réalisés par une seule personne. Pour reprendre notre exemple du chirurgien, les tâches « opérer », « accompagner le réveil » et « gérer l'administratif » ne pourront pas figurer dans le même bloc de tâches parce qu'elles ne sont pas homogènes et peuvent tout à fait ne pas être réalisées par la même personne. Il en est de même dans un cabinet pour les tâches « saisie », « révision » et « entretien client ».

Cet exemple est l'occasion d'apporter une petite précision pour éviter les erreurs dans la conception des blocs de tâches. On pourrait en effet se dire qu'un expert-comptable est en mesure de prendre en charge ces trois tâches et, objectivement, il l'est. Le problème, c'est que s'il le faisait, l'allocation des ressources rares du cabinet serait très loin d'être optimale. En passant du temps à faire de la saisie, il priverait en effet ses clients de son expertise pointue dans d'autres domaines (une expertise qu'il est pour le coup le seul à détenir), alors même que quelqu'un d'autre au cabinet[135] pourrait prendre ces tâches en charge.

Définir les blocs de compétences correspondant aux blocs de tâches

Une fois les blocs de tâches déterminés, la dernière étape consiste à associer à chaque bloc de tâches les compétences dont le cabinet aura besoin pour les réaliser.

Qu'est-ce qu'un bloc de compétences ?

Un bloc de compétences est un ensemble homogène et cohérent de compétences, qui forme un tout. Autrement dit, un bloc de compétences regroupe l'ensemble des compétences[136] requises pour être en mesure de réaliser un bloc de tâches identifié.

La notion de bloc de compétences n'a rien à voir avec celle de bloc (ou brique) d'enseignements, comme les unités d'enseignement (UE) dans le cursus d'expertise comptable, par exemple. Une unité d'enseignement s'inscrit dans le cadre d'un cursus général, elle porte sur une discipline et ne permet pas de réaliser un bloc de tâches défini, elle permet d'acquérir des compétences nécessaires à la validation d'une formation.

[135] Quelqu'un qui serait en sous-activité suite à l'automatisation d'une partie des tâches qu'il assumait jusque-là, par exemple.
[136] Voir un peu plus loin dans la partie « Les compétences : de quoi parle-t-on ? » le détail des différentes compétences.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> *La notion de bloc renvoie à un agrégat d'éléments identifiables, solidaires et non détachables. Il permet ainsi, telles des briques, une construction progressive de parcours professionnels et leur capitalisation.*
>
> *France compétences - Note sur les référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation – Juin 2019*

Un bloc de compétences regroupe l'ensemble des compétences requises pour être en mesure de réaliser un bloc de tâches identifié.

Chaque bloc de compétences renvoie à une activité et non à un métier tout entier. Ainsi, pour faire une mission d'accompagnement, quelle que soit cette mission, il faut commencer par un « tronc commun » : l'écoute client, la détection du besoin, l'élaboration de l'offre[137]… Ensuite, la réalisation de la mission proprement dite nécessite des blocs de compétences techniques par spécialité : performance, suivi de l'activité, trésorerie, RH… En décomposant la mission en blocs de tâches, on est ainsi en mesure d'identifier, pour chaque bloc de tâches, les compétences liées.

A l'avenir, les postes des collaborateurs seront donc plus définis par les tâches qu'ils prennent en charge et par les compétences que ces tâches impliquent que par un titre comme aujourd'hui : assistant comptable, comptable, chef de missions…

> *L'avenir repose aussi sur une gestion non plus de postes ou de titres mais plutôt de portefeuilles de compétences à mettre en face de missions. La notion de métier pourrait disparaître au profit d'un ensemble de compétences, dans le cadre d'une gestion qui soit plus liée à la personne qu'au poste.*
>
> *Observatoire des métiers du futur*

Pas de blocs de compétences sans référentiel des compétences !

Nous avons déjà évoqué cette question dans la précédente partie de cette étude, mais il convient d'y revenir un instant tant le sujet est d'une importance capitale. Comme nous le rappelle France Compétences[138], il est impossible de construire des blocs de compétences pertinents si on ne dispose pas d'un référentiel complet de compétences.

> *[…] Une construction pertinente de blocs de compétences ne peut être réalisée que si :*
>
> - *Le référentiel d'activités est construit sur une analyse du travail robuste permettant d'identifier les activités qui peuvent être exercées de manière cohérente et autonome.*
> - *Les référentiels d'activités et de compétences sont construits en cohérence, avec un lien clair entre les activités professionnelles et les compétences associés.*
> - *Et enfin, que les modalités d'évaluation des blocs soient en cohérence avec la dimension professionnelle des évaluations globales de la certification.*
>
> *En ce sens, la qualité du bloc de compétences est complètement dépendante de la qualité des référentiels de la certification professionnelle.*
>
> *France Compétences - Note sur les référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation, juin 2019*

Bien entendu, pour construire un référentiel de compétences pertinent, le travail sur la décomposition des missions en blocs de tâches est une étape incontournable…

Des impacts importants sur la formation continue

Cette approche par blocs de compétences aura naturellement des impacts significatifs sur la formation continue. En effet, les formations vont-elles-même devoir être découpées en modules cohérent de blocs de compétences. Cela nécessite certes de construire de nouveaux programmes sur le même principe, mais ce découpage en blocs

[137] Notons que ce bloc de compétences peut être commun à d'autres missions, comme les activités de full service.
[138] Créée par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 (art. 36) pour la liberté de choisir son avenir professionnel, France compétences est l'unique instance de gouvernance nationale de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

de compétences permet également une plus grande souplesse et une plus grande liberté pour les parties prenantes : les dirigeants de cabinets, les collaborateurs et les organismes de formation.

Cela permet en effet de construire des parcours différenciés et parfaitement adaptés aux besoins des collaborateurs. Le collaborateur, en accord avec le cabinet, est alors en mesure de sélectionner les blocs de compétences qu'il souhaite acquérir ou renforcer. Il se construit son programme en faisant des assemblages de blocs de compétences, toujours selon le même principe du jeu de lego. Cette approche évite donc de former des personnes sur des thèmes qui ne les concernent pas. Ainsi, un collaborateur qui souhaite se lancer dans l'accompagnement de dirigeants dans le pilotage de leur entreprise n'a que faire des normes IFRS. En regroupant les compétences par blocs correspondant à des blocs de tâches identifiés, on évite la déperdition d'énergie, de temps et d'argent.

La modularité des blocs permet en outre un traitement différencié des formations. Ainsi, certains blocs peuvent être valisés par VAE, d'autres par une formation spécifique… Chaque bloc est autonome.

Enfin, et ce n'est pas le moindre des avantages, ce découpage en blocs de compétences permet d'envisager l'étape suivante, à savoir la création de certifications professionnelles qui doivent obligatoirement être construites sur la base de blocs de compétences[139].

La modularité des blocs permet enfin un traitement différencié des formations. Ainsi, certains blocs peuvent être valisés par VAE, d'autres par une formation spécifique… Chaque bloc est autonome.

> *Les certifications professionnelles enregistrées au RNCP sont constituées de blocs de compétences, définis comme des ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées.*
> *Le découpage des certifications professionnelles en blocs de compétences est incontournable : la cohérence des blocs de compétences constitutifs du projet de certification professionnelle et de leurs modalités spécifiques d'évaluation figure parmi les critères d'examen des demandes d'enregistrement dans le RNCP.*
> *Une certification professionnelle peut ainsi être obtenue progressivement, bloc par bloc, selon le rythme de chaque personne.*
> *À noter : les certifications et habilitations enregistrées au Répertoire Spécifique (RS ou RSCH) peuvent faire l'objet de correspondances avec des blocs de compétences de certifications professionnelles*
>
> *Opco Atlas - CQP, titre, diplôme, habilitation… Objectif certifications !*

Un exemple dans la profession

Citons, pour finir, un exemple de formation conçue par la profession sur le modèle des blocs de compétences. L'ordre des experts-comptables de Paris Ile-de-France a créé les cursus e-coll[140]. Ces formations ont été reprises par d'autres conseils régionaux de l'ordre.

Ces formations sont destinées à des collaborateurs de cabinets ayant pour projet d'évoluer vers le métier d'accompagnateur client, que ce soit en matière de pilotage de l'entreprise ou d'accompagnement administratif. Ces formations sont conçues en mêlant des apports techniques mis en situation (comment élaborer des tableaux de bord, comment calculer des coûts…) et des apports de compétences transverses (écoute client, parler couramment le chef d'entreprise…).

Ainsi, à l'issue de ces cursus hybrides (moitié en ligne, moitié en présentiel), les collaborateurs ont acquis tout un bloc de compétences leur permettant de réaliser un certain nombre de blocs de tâches liés à ces nouveaux métiers.

---

[139] Pour en savoir plus sur les certifications professionnelles et les conséquences sur leur financement, voir la partie de cette étude consacrée au rôle des acteurs institutionnels et partenaires de la profession.

[140] http://www.asforef.com/e-coll/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

De quelles compétences aurons-nous besoin demain ?

Nous avons, dans le chapitre précédent, défini la notion de bloc de compétences et l'intérêt qu'il présente pour travailler sur l'évolution des emplois. Pour résumer, ces blocs sont plus maniables, plus facilement emboitables, capitalisables … Encore faut-il se mettre d'accord sur ce que l'on appelle une compétence. Les définitions sont multiples et suscitent de vastes débats depuis des années. Nous allons tenter d'en faire une synthèse puis d'analyser les différentes catégories de compétences. En effet, ce mot fourre-tout ne permet pas de comprendre les particularités et enjeux de chaque type de compétences. C'est pourtant essentiel. Enfin, nous nous intéresserons aux compétences qu'il faudra développer dans l'avenir pour s'adapter aux futurs besoins des cabinets.

Les compétences : de quoi parle-t-on ?

> *La compétence c'est LE cœur du sujet des métiers de demain*
>
> *Observatoire des métiers du futur, Bâtir le futur des métiers, 2020*

La compétence est au cœur de la stratégie du cabinet car elle est une condition de sa performance future et des collaborateurs car elle est la condition de leur employabilité. C'est pourquoi le débat sur le maintien et le développement des compétences n'en est pas vraiment un. Toutes les parties prenantes ont intérêt à considérer ce sujet comme prioritaire et à collaborer.

> ***La compétence est au cœur de la stratégie du cabinet car elle est une condition de sa performance future et des collaborateurs car elle est la condition de leur employabilité.***

(Tentative de) définition

Il existe de (très) nombreuses définitions de la compétence, chaque auteur ayant la sienne. Par ailleurs, le mot compétence est entré dans le langage courant et est utilisé à tort et à travers. Pour tenter d'y voir clair, nous avons sélectionné quelques définitions avant d'en faire une synthèse. A tout seigneur, tout honneur, commençons par donner la parole à un des principaux mentors en la matière.

> *La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés.*
>
> *Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Éditions d'organisation*

> *La compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. L'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier (marqué par des relations de travail, une culture institutionnelle, des aléas, des contraintes temporelles, des ressources…) est révélatrice du « passage » à la compétence. Celle-ci se réalise dans l'action.*
>
> *Guy Le Boterf, De la compétence. Essai sur un attracteur étrange, Paris, Les Editions d'organisation, 1994, pp. 16-18.*

Citons également la définition de France Compétences :

> *La compétence peut être envisagée comme la mobilisation de manière pertinente de ses ressources (par exemple : savoirs, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnels) et de celles de son environnement dans des situations diverses pour exercer une activité en fonction d'objectifs à finalité professionnelle à atteindre.*
>
> *France Compétences - Note sur les référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation, juin 2019*

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

En fait, aucune définition ne fait l'objet d'un consensus général. On peut toutefois retenir que les principales définitions retiennent toutes les caractéristiques suivantes :

- la compétence est une capacité, une aptitude personnelle
- elle comprend des savoirs (des connaissances), des savoir-faire, des comportements
- elle est utilisée dans la réalisation d'une action, d'une activité donnée
- elle consiste à choisir, sélectionner, arbitrer et organiser toutes ses ressources personnelles
- elle vise à atteindre un objectif, un résultat dans un contexte professionnel

Jusqu'à une époque récente, la compétence était exclusivement technique, elle correspondait aux connaissances, aux savoirs. Elle se fondait sur les études, pour commencer, et sur l'expérience professionnelle ensuite. La compétence était stockable. Elle était reconnue, valorisée et faisait la fierté de leur détenteur.

> *Nous vivions dans un monde relativement stable, lent et prévisible. Nous pouvions donc considérer les compétences comme un « stock » ou un « actif ». Il fallait les accumuler car elles représentaient la clé de la réussite professionnelle.*
>
> *Michel Barabel, Des "hard skills" au "mad skills" ? Comment le monde numérique rebat les cartes des compétences ?*

A l'époque, pas si lointaine, nul besoin d'amortir ou de déprécier cet « actif » car il ne perdait pas de valeur. Un sachant conservait ses connaissances car ces dernières évoluaient très peu. La compétence était un sésame qui ouvrait les portes pour la vie.

Oui mais voilà… Comme nous l'avons déjà expliqué à plusieurs reprises, le numérique et l'automatisation ont entrainé l'obsolescence accélérée des compétences. Autrement dit, sous l'effet des technologies, la durée de vie d'une compétence technique se réduit considérablement.

> *Le 21e siècle a fait voler en éclat cette réalité. La compétence est devenue un flux.*
>
> *Michel Barabel, Des "hard skills" au "mad skills" ? Comment le monde numérique rebat les cartes des compétences ?*

Désormais, la compétence n'est plus un actif (ou très éphémère), mais un simple flux ! Autrement dit, elle ne se stocke plus. La personne qui était compétente hier ne l'est plus aujourd'hui si elle n'a pas entretenu, mis à jour et développé ses compétences.

> *A ce titre, la durée de vie d'une compétence technique se réduit rapidement (de 20 ans dans les années 70, elle n'est plus que de 2,5 années aujourd'hui et l'OCDE prévoit qu'elle tombe à 1 an en 2025 ; 70% des emplois qui seront présents en 2035 n'existent pas encore). Le savoir ne sera plus jamais*

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> *stabilisé. Nous ne pouvons jamais nous reposer sur nos acquis !*
> *Michel Barabel, Des "hard skills" au "mad skills" ? Comment le monde numérique rebat les cartes des compétences ?*

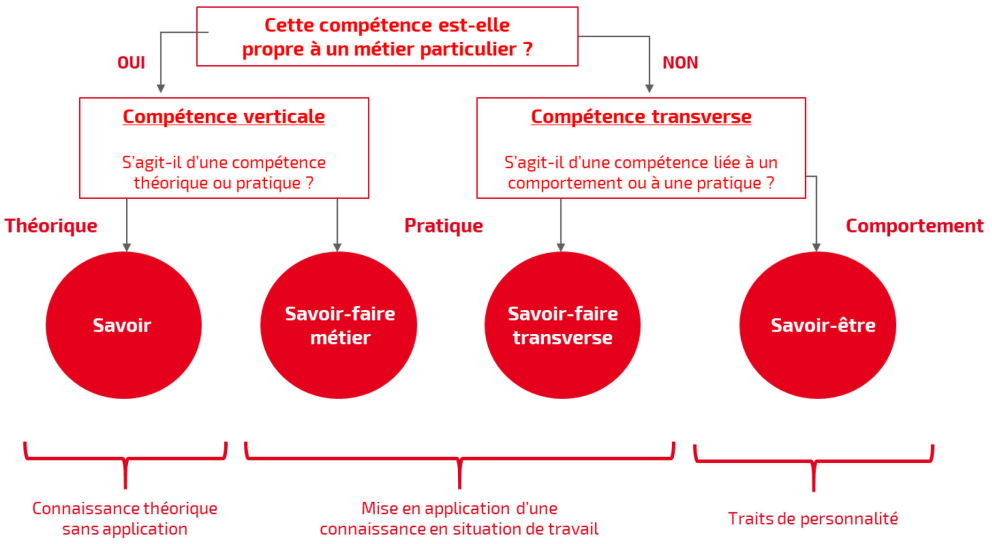
Désormais, la compétence n'est plus un actif (ou très éphémère), mais un simple flux ! Autrement dit, elle ne se stocke plus. La personne qui était compétente hier ne l'est plus aujourd'hui si elle n'a pas entretenu, mis à jour et développé ses compétences.

Classification des compétences

Ce qu'on appelle communément la compétence d'une personne est en fait un assemblage de plusieurs compétences très diverses.

Comme nous l'indiquions dans notre tentative de synthèse des nombreuses définitions, la compétence comprend, en effet, des savoirs (des connaissances), des savoir-faire et des comportements/traits de caractère. Et comme un schéma vaut mieux qu'on long discours, nous avons établi un schéma pour résumer tout cela.

Synthèse des composantes de la compétence



Quels Métiers demain ?, Les Moulins, 2020

Revenons sur chacune de ces composantes.

Les savoirs

Les savoirs correspondent aux connaissances théoriques acquises par la formation (souvent initiale) et sanctionnées par un diplôme (Bac, BTS, DCG, DSCG…).

Les savoirs présentent un énorme avantage : ils sont facilement évaluables. En effet, rien de plus facile que de vérifier qu'un élève connaît le théorème de Pythagore ou le traitement comptable d'un goodwill. Il suffit de lui faire passer un examen dans lequel on va vérifier s'il a les connaissances.

Avec les savoir-faire métier, les savoirs constituent les compétences techniques ou verticales ou « hard skills ». Pour les exprimer, on dit souvent « je connais ».

Dans la profession, il s'agit de tout ce qui fait partie du programme du cursus des études d'expertise comptable : les règles comptables, les règles fiscales, la fusion, la consolidation, le contrôle de gestion, la finance mais aussi toutes les disciplines moins « dures » : le management[141] ou le système d'information[142].

[141] (UV7 du DCG).
[142] (UV8).

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les savoirs correspondent aux connaissances théoriques acquises par la formation (souvent initiale) et sanctionnées par un diplôme (Bac, BTS, DCG, DSCG…). Les savoirs présentent un énorme avantage : ils sont facilement évaluables.

Les savoir-faire métier

Les savoir-faire métier correspondent aux compétences opérationnelles liées à l'exercice d'une activité professionnelle précise. On les appelle aussi des compétences verticales car elles répondent à un besoin d'une activité et ne sont, en général, pas utiles pour les autres[143]. Ces savoir-faire ne sont pas théoriques, mais pratiques. C'est la façon de s'y prendre, la façon d'agir, le tour de main.

Avec les savoirs, ils constituent les compétences techniques ou verticales ou « hard skills ». Pour les exprimer, on dit souvent « je sais + verbe d'action ».

Dans la profession, les savoir-faire métier correspondent aux tâches réalisées dans les cabinets : établir un rapprochement bancaire, saisir une écriture, importer les opérations bancaires, établir un bulletin de paie, faire un bilan …

Les savoir-faire métier correspondent aux compétences opérationnelles liées à l'exercice d'une activité professionnelle précise. Ces savoir-faire ne sont pas théoriques, mais pratiques.

Les savoir-faire transverses

Les savoir-faire transverses correspondent aux compétences opérationnelles non liées à un métier en particulier. Ces savoir-faire peuvent être utilisés dans de très nombreux contextes professionnels et secteurs d'activité.

Avec les savoir-être, ils constituent les compétences transverses ou « soft skills ». Pour les exprimer, on dit souvent « je sais + verbe d'action ».

Par définition, il n'y a pas de savoir-faire transverses propres à la profession. Cependant, de nombreux savoir-faire transverses sont très utiles dans les cabinets : maîtriser les outils bureautiques (savoir-faire un TCD sur Excel, savoir-faire un diaporama sur PowerPoint …), gérer son temps et ses priorités, être pédagogue, déléguer[144] …

Les savoir-faire transverses correspondent aux compétences opérationnelles non liées à un métier en particulier. Par définition, il n'y a pas de savoir-faire transverses propres à la profession.

Les savoir-être

Les savoir-être correspondent aux aptitudes comportementales utiles pour interagir dans un environnement professionnel et/ou pour s'adapter. On les appelle souvent des compétences relationnelles ou humaines ou sociales. Nos amis québécois, qui ont un sens aigu de la poésie, les appellent les habiletés. C'est quand même beaucoup plus joli que soft skills !

Elles ne sont évidemment pas liées à une profession ou un secteur d'activité. Elles concernent tout le monde. Ces aptitudes se cultivent, se développent plus qu'elles ne s'acquièrent vraiment par une formation.

Avec les savoir-faire transverses, ils constituent les compétences transverses ou « soft skills ». Pour les exprimer, on dit souvent « je suis + adjectif » ou « j'ai le sens de ».

Là encore, par définition, il n'y a pas de savoir-être propres à la profession. Cependant, de nombreux savoir-être sont très utiles dans les cabinets : esprit critique, adaptabilité, rigueur, esprit d'équipe, fiabilité[145]…

La compétence d'une personne est donc une alchimie entre ces quatre catégories de compétences.

---

143 Sauf dans certaines situations particulières.
144 Exemples tirés du référentiel de compétences professionnelles de b-ready .
145 Exemples tirés du référentiel de compétences professionnelles de b-ready.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les savoir-être correspondent aux aptitudes comportementales utiles pour interagir dans un environnement professionnel et/ou pour s'adapter. Elles ne sont pas liées à une profession ou un secteur d'activité.

Un sujet souvent délicat

Dès qu'on aborde le sujet des compétences dans un cabinet, le débat est souvent assez vite compliqué car il touche à la fierté professionnelle. Les collaborateurs sont généralement fiers de leurs connaissances, de leur savoir-faire. Ils ont appris un métier qui, pendant longtemps, faisait d'eux des sachants. Ils se considéraient comme protégés par leur technicité professionnelle.

Avec la banalisation des connaissances, des logiciels remplacent une partie des tâches des collaborateurs. Un logiciel d'OCR impute parfaitement une facture de téléphone ou de loyer dans le bon compte. Dans ces conditions, quelle est la valeur ajoutée d'un collaborateur sur cette tâche ?

Comme le dit Jack Ma, le fondateur d'Alibaba, qui s'y connait un peu en nouvelles technologies et en management, cela ne sert rien d'essayer de lutter contre les machines sur leur terrain :

> *We cannot teach our kids to compete with machines. Teachers must stop teaching knowledge. We have to teach something unique, so a machine can never catch up with us146.*
>
> *Jack Ma, World Economic Forum de Davos, 2018*

Sauf que le collaborateur a souvent du mal à l'accepter et cherche à démontrer que la machine fait le travail moins bien que lui. Au lieu de tirer parti de ce nouvel outil et de s'appuyer sur lui pour grandir, il rechigne à l'installer puis cherche des failles, des dysfonctionnements. Il n'est pas rare, dans un cabinet, qu'un collaborateur mette plus de temps sur un dossier avec un outil d'automatisation que sans ! En effet, il passe tellement de temps à contrôler la production du logiciel qu'il se noie dans les contrôles inutiles. Il est tout simplement dans le déni, il n'arrive pas à accepter d'être purement et simplement remplacé par un logiciel qui coûte quelques euros par mois. D'où la nécessité d'accompagner chaque collaborateur à son rythme pour s'adapter à son nouveau métier.

146 Nous ne pouvons pas apprendre à nos enfants à rivaliser avec les machines. Les enseignants doivent cesser d'enseigner le savoir. Nous devons enseigner quelque chose d'unique, pour qu'une machine ne puisse jamais nous rattraper.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Si notre étude contribue à rendre le sujet de l'évolution des compétences et des métiers moins tabou, alors nous aurons été utiles !

Après avoir défini la compétence, nous allons revenir plus en profondeur sur chacune de ses composantes. En effet, il est essentiel de bien comprendre que ces différentes composantes ont des caractéristiques propres, qu'elles n'évoluent pas de la même manière dans le temps et donc qu'elles n'ont pas le même impact sur l'employabilité.

Sauf que le collaborateur a souvent du mal à l'accepter et cherche à démontrer que la machine fait le travail moins bien que lui. Au lieu de tirer parti de ce nouvel outil et de s'appuyer sur lui pour grandir, il rechigne à l'installer puis cherche des failles, des dysfonctionnements.

Les compétences techniques

De quoi parle-t-on ?

L'appellation fréquente de « hard skills » pour désigner ces compétences techniques, bien que très à la mode, ne nous parait pas très adaptée. Nous lui préférons l'appellation de « verticale » ou de « métier », car il faut bien comprendre que l'un des caractéristiques essentielles de ces compétences, c'est qu'elles sont très liées à un métier, à une activité professionnelle.

Ces compétences ne sont valorisées que dans un contexte professionnel particulier. Elles ne sont pas « universelles ». En dehors de ce contexte, elles n'ont guère d'intérêt. Ainsi, si un comptable souhaite devenir jardinier ou coiffeur, ses compétences métier ne lui seront pas très utiles.

Dans la profession, ces compétences métiers correspondent aux tâches réalisées dans un cabinet : collecte et classement des pièces comptables, saisie des pièces sur un logiciel de comptabilité, lettrer les comptes, faire un rapprochement de TVA…

Ces compétences s'appuient souvent sur un cursus de formation initiale sanctionné par un diplôme. C'est aussi souvent en fonction de la maîtrise de ces compétences verticales que les conventions collectives définissent les postes dans une profession.

Les compétences techniques sont-elles dépassées ou superflues ?

Une aventure est arrivée à l'un d'entre nous récemment. Un de nos enfants, un adolescent, de retour du collège, nous explique qu'apprendre l'histoire et la géographie ne sert absolument à rien car c'est plus précis et mieux expliqué dans son téléphone. En cherchant sur Google, il trouve en quelques secondes l'information dont il a besoin. Autrement dit, pourquoi continuer à apprendre des cours qui ne servent à rien ? C'est une vraie question !

Si on élargit le débat, on entend de plus en plus que les compétences techniques sont dépassées, qu'elles ne servent plus à grand-chose et qu'aujourd'hui, seules comptent les « soft skills ». Pourquoi de tels propos ? Que faut-il en penser ?

> *L'avenir n'appartiendrait donc plus aux experts, mais aux polyvalents qui, face à tout problème technique, sauront chercher et trouver la bonne solution - quand bien même ils ne connaîtraient rien au sujet. Derrière cette idée, la promesse alléchante d'un gain de temps pour tous.*
>
> *Faut-il encore travailler les hard skills au 21ème siècle ?, Svetlana Meyer, Didask*[147]

Il faut reconnaître que c'est bien tentant ! Après tout, pourquoi passer 5 ans sur les bancs de l'école plus trois ans de pratique professionnelle encadrée pour devenir expert-comptable si n'importe quel quidam, pas trop bête et qui sait se débrouiller sur Google, pourrait arriver au même résultat ? De même, pourquoi exiger le DSCG pour entrer en stage d'expertise comptable puisque la connaissance technique ne présente plus d'intérêt ?

Ce qui est vrai pour les experts-comptables l'est évidemment pour les autres activités professionnelles. Ainsi, plus besoin de médecins, donc plus de déserts médicaux. Tout malade normalement cortiqué équipé de Doctissimo peut s'autodiagnostiquer et se soigner. Entre nous, ce serait tellement plus simple ! Bon d'accord, faute de connaissances et de recul, il n'est pas

[147] www.didask.com/blog/articles/travailler-hard-skills-21e-siecle/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

impossible qu'en lisant Doctissimo, il prenne une piqure d'insecte pour une phlébite… Mais après tout, un médecin aurait pu faire la même erreur … ou pas !

Finies les études qui ne servent à rien ! A bas la hiérarchie fondée sur les critères archaïques tels que la connaissance ! L'avenir appartient aux gens créatifs, curieux, agiles, empathiques …

Avec ces quelques exemples, on comprend aisément que le débat n'est pas aussi simple. Essayons de comprendre les raisons qui alimentent cette croyance de plus en plus répandue.

Tant que le monde évoluait lentement, les savoirs étaient stabilisés. Les connaissances acquises quelques années plus tôt restaient toujours pertinentes. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. La plupart des connaissances techniques ont une durée de vie limitée (même de plus en plus courte). Rapidement obsolètes, elles se périment avec le temps. On comprend aisément qu'un expert-comptable qui a appris le droit fiscal en 2010 a plutôt intérêt à avoir actualisé ses connaissances s'il ne veut pas se retrouver dans une situation délicate ! De même, le garagiste qui a appris la mécanique dans les années 2000 est tout simplement perdu quand il soulève le capot d'une voiture s'il n'a pas mis à jour ses connaissances sur l'électronique ou les moteurs hybrides. Autrement dit, les compétences techniques sont des denrées de plus en plus périssables. C'est une réalité incontestable.

Par ailleurs, ce sont les tâches routinières et chronophages liées au métier qui sont remplacées en priorité par les machines (un logiciel d'OCR remplace, par exemple, le collaborateur dont la tâche est de saisir les factures d'achats). Dès lors, ce sont les compétences liées à ces tâches qui sont les plus menacées par l'automatisation.

Est-ce à dire, pour autant, que l'apprentissage de ces hard skills est désormais inutile ? Certainement pas ! Un excellent article de Didask (que nous vous invitons à lire) explique pourquoi, il est absolument nécessaire de continuer à acquérir des compétences techniques :

> *Si l'on admet que les compétences techniques servent encore à quelque chose - une panne ou une fuite mal venue suffisent généralement à s'en convaincre - on se rend vite compte que regarder une vidéo ou lire un article ne suffit pas à développer ces compétences, bien au contraire. Loin de vous mâcher le travail, substituer des ressources passives en ligne à un réel apprentissage des hard skills comporte trois grands pièges, dont il est essentiel d'être conscient.*
>
> *Faut-il encore travailler les hard skills au 21ème siècle ?, Svetlana Meyer, Didask*[148]

L'auteur de cet article détaille ensuite les trois grands pièges en question qui sont :

- Le piège de la rapidité : parce que nous savons que nous pourrons retrouver l'information facilement, nous nous dispensons de son apprentissage en croyant économiser du temps. C'est une erreur.
- Le piège de la passivité : lire passivement une information nous fait croire que nous la maîtrisons, mais il n'en est rien.
- Le piège de la superficialité : les informations lues passivement ne créent pas de traces mentales assez fortes en mémoire et font moins de lien avec ce que nous savons déjà. Elles sont donc difficiles à retenir.

Pour résumer, pas d'apprentissage sérieux et durable pour ancrer les connaissances sans effort. Ce qui est appris de manière superficielle reste superficiel, ne se comprend pas vraiment et s'oublie très vite.

Au sein de la profession, cette question se pose également.

> *La difficulté de cette évolution réside aussi dans le risque de ne plus avoir de gens qui connaissent bien la comptabilité du fait de la disparition de ceux qui commencent leur carrière en passant des écritures. C'est un phénomène que d'autres professions ont connu. C'est un peu la même chose pour les avocats. Ils ont fait pendant des années du secrétariat juridique avec par exemple des PV d'AG. Les jeunes avocats commençaient par faire ça. Du coup ils avaient des automatismes qui leur servaient après sur des opérations plus complexes. Puis progressivement, ce marché a été pris par les experts-comptables, notamment pour*

[148] www.didask.com/blog/articles/travailler-hard-skills-21e-siecle/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> *des raisons tarifaires. Il nous faudra créer les experts de demain sans passer par la tenue comptable. Mon défi est plutôt là.*
> *Antoine de Riedmatten[149], Actuel expert-comptable, 21 février 2020*

Comme le dit Antoine de Riedmatten, créer des experts sans passer par la case comptable est un vrai défi. Comment apprendre le métier de base et la compréhension profonde des mécanismes ?

Pour finir sur le sujet, ne nous méprenons pas. Nous ne voulons absolument pas insinuer que les compétences transverses n'ont pas d'intérêt et que seules comptent les compétences techniques. Cependant, il n'est pas inutile de rappeler que, dans le cadre d'une activité professionnelle, les soft skills sont importantes, bien sûr, mais elles ne sont différenciantes que si les collaborateurs maitrisent déjà les compétences métier. Autrement dit, les compétences métier constituent un prérequis indispensable et les compétences transverses améliorent la façon d'exercer son activité.

Dans une profession hyper formatée comme la nôtre, lors d'un recrutement, la différence entre des candidats ne peut évidemment pas se faire sur le différentiel de compétences techniques qui sont généralement identiques. Elle se fait donc sur le comportement et les savoir-faire transverses. Cette sélection sur les compétences transverses n'est possible que parce que les profils techniques ne sont pas différenciants.

> *« Les compétences liées au comportement sont encore plus importantes, d'une part parce qu'elles ont une influence directe sur la qualité du travail et d'autre part parce que dans notre profession les candidats affichent tous un niveau de formation équivalent, à Bac + 3 ou Bac + 5, leurs compétences techniques sont acquises et les parcours similaires », explique Jean-Marc Morel, expert-comptable, associé RSM, spécialiste des ressources humaines.*
> *Les soft skills attendus par la profession comptable (1°), Actuel expert-comptable, 10 mars 2020*

> *« Les compétences techniques sont scrutées à la première lecture du CV, les soft skills à la seconde. A CV équivalent, elles peuvent faire la différence », déclare Cyril Degrilart, expert-comptable, dirigeant du cabinet éponyme.*
> *Les soft skills attendus par la profession comptable (2°), Actuel expert-comptable, 11 mars 2020*

D'ailleurs, la compétence transverse souvent considérée comme LE graal des soft skills n'est-elle pas la capacité à apprendre ? Mais apprendre quoi du coup ? Ah oui, des compétences techniques !

Dans le cadre d'une activité professionnelle, les soft skills sont importantes, bien sûr, mais elles ne sont différenciantes que si les collaborateurs maitrisent déjà les compétences métier.

Les compétences transverses

De quoi parle-t-on ?

L'appellation fréquente de « soft skills » pour ces compétences liées au comportement ne nous parait pas très adaptée non plus. Non par coquetterie, mais parce que cette appellation ne permet pas de comprendre la caractéristique essentielle de ces compétences particulières. Contrairement aux compétences techniques, ces compétences comportementales ne sont pas liées à un métier ou un secteur. Elles sont universelles.

Elles peuvent s'appuyer sur de la pratique, ou être intimement liée à des savoir-être, du comportement. On parle même parfois de « talent ». C'est pour cette raison qu'est souvent utilisé le terme de « soft skill ».

A l'intérieur des soft skills, il faut bien distinguer les savoir-faire transverses et les savoir-être. Les savoir-faire correspondent à des choses qui s'apprennent comme parler une langue étrangère, maîtriser les outils bureautiques, raisonner, déléguer … alors que les savoir-être sont beaucoup plus liées à la personnalité intime, au comportement, à l'aisance sociale. On peut

[149] Président du directoire d'In Extenso

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

certes s'améliorer ou se perfectionner, mais il est difficile d'aller contre sa nature.

Pourquoi les compétences transverses deviennent-elles de plus en plus importantes ?

Quand les choses évoluent peu (ce qui s'est passé pendant très longtemps), il faut maîtriser la technique liée à son métier en profondeur. Cette connaissance évoluant peu, c'est un investissement rentable.

A l'inverse, quand le monde bouge, quand l'environnement évolue vite, la principale qualité n'est pas de connaître un métier, qui va lui-même évoluer et se périmer très vite, mais d'être capable de s'adapter, de désapprendre et de réapprendre de nouvelles choses, de s'intégrer dans un collectif … Les compétences transverses constituent une compétence refuge.

> *Dans un monde qui se transforme à vive allure, les comptables professionnels devront apprendre, désapprendre et réapprendre en très peu de temps.*
>
> *Voir demain – Réimaginer la profession – CPA Canada – p.26*

S'investir aujourd'hui dans les compétences transverses est le moyen de mieux se préparer à l'exercice de nouveaux métiers demain. Dans un environnement instable (dans un monde VICA[150], comme on dit maintenant), il faut privilégier l'adaptabilité à l'adaptation.

A l'intérieur des soft skills, il faut bien distinguer les savoir-faire transverses et les savoir-être. Les savoir-faire correspondent à des choses qui s'apprennent comme parler une langue étrangère, maîtriser les outils bureautiques, raisonner, déléguer … alors que les savoir-être sont beaucoup plus liées à la personnalité intime, au comportement, à l'aisance sociale.

Pour conclure

Pour clore sur ce débat aussi existentiel que celui sur le pain au chocolat et la chocolatine, il est assez facile de conclure qu'il faut cultiver à la fois des compétences métiers et des compétences transverses. Ces deux qualités ne sont absolument pas exclusives l'une de l'autre, bien au contraire.

Des compétences métier sont essentielles pour ancrer les connaissances, comprendre les fondamentaux de la discipline, prendre du recul, etc., mais les compétences transverses sont tout aussi importantes car elles permettent d'analyser, de s'adapter, de communiquer, d'acquérir de nouvelles compétences techniques …

L'observatoire du futur résume très bien les termes de ce débat.

> *Maîtriser les enjeux techniques de son métier est toujours indispensable, mais est aussi devenu très insuffisant. Ainsi, investir aujourd'hui dans les soft skills est un des moyens de mieux se préparer à l'exercice de nouveaux métiers.*
>
> *Observatoire des métiers du futur, Bâtir le futur des métiers, 2020*

De quelles compétences les cabinets auront-ils besoin demain ?

Cette question est évidemment hautement stratégique car elle va impacter les cabinets, bien sûr, mais aussi les collaborateurs, les cabinets de recrutement, les organismes de formation …

Notre objectif n'est évidemment pas de fournir la liste complète des compétences qu'il faut acquérir pour devenir le parfait collaborateur, mais plutôt de proposer quelques orientations exploratoires. Notre seule prétention est de jeter des idées qui devront être revues, complétées, corrigées par tous les acteurs concernés. In fine, il faudrait dresser une liste de blocs de tâches à développer dans l'avenir avec les compétences associées. Ainsi, chaque cabinet pourrait s'approprier ce travail et le décliner pour ses propres besoins.

Avant de se jeter à l'eau, quelques explications s'imposent pour comprendre les choix qui ont été effectués sur les compétences à développer.

Tout d'abord, La Palice n'aurait pas dit mieux : les compétences dont la profession va avoir besoin

[150] Un monde VICA est un monde Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

sont directement liées aux cabinets de demain et aux missions de demain. Cette précision, qui peut paraître d'une affligeante banalité, est pourtant centrale. Si on considère (comme c'est notre cas[151]) que les missions de demain seront essentiellement des missions d'accompagnement récurrent réalisé par des collaborateurs généralistes formés à ce nouveau métier, alors les compétences à développer seront destinées à développer cette activité. Si on considère à l'inverse que l'avenir de la profession repose surtout sur le conseil (contrairement à ce que l'enquête des Moulins a démontré), alors les compétences à acquérir ne sont pas du tout les mêmes. C'est pourquoi, le « modèle » de profession envisagé est absolument fondamental.

Ensuite, il convient de distinguer les compétences adaptées à chaque public. En effet, les compétences à acquérir par les collaborateurs ne sont évidemment pas les mêmes que celles des experts-comptables (même si la thématique peut être identique).

Enfin, il faut distinguer les formations par destination c'est-à-dire selon qu'elles s'adressent au plus grand nombre (le « tronc commun » des incontournables pour tous) ou seulement à certains publics. En effet, le fait que certaines compétences soient nécessaires demain au sein du cabinet n'implique pas que tous les collaborateurs aient à se former sur ce sujet. L'exemple du marketing digital est un bon exemple. Il faut que le cabinet ait accès à cette compétence, mais elle n'est pas nécessairement internalisée. Elle peut être externalisée ou gérée par recrutement futur.

Dans ces conditions, il faut prioritairement s'intéresser aux missions de demain et à l'impact sur les compétences.

Les compétences dont la profession va avoir besoin sont directement liées aux cabinets de demain et aux missions de demain.

Quel contexte demain ?

> *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 ?*
> *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[152], 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[153]. 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.*
> *Quelles missions demain ?, Les Moulins, 2017*

[151] Les missions de conseil dans la profession : et si l'eldorado n'était qu'un mirage ?, Philippe Barré, Compta Online, 2019
[152] 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.
[153] On ne peut pas faire du conseil entre deux bilans.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Le tableau ci-dessous résume les besoins prioritaires d'évolution des compétences.

Les besoins prioritaires d'évolution des compétences

	Compétences métier	Compétences transverses
Pour gérer les missions		
Toute l'équipe		Numérique Posture conseil Travailler en collectif
Certains intervenants seulement	Domaine d'intervention choisi pour les missions de demain	
Pour gérer le cabinet		
Toute l'équipe		Conduite du changement
Certains intervenants seulement	RH Marketing Communication	

Pour gérer les missions

Comme nous l'écrivions dès 2017, les nouvelles missions seront différentes des missions traditionnelles. Dès lors, il faudra acquérir les compétences manquantes pour être en mesure d'y faire face.

Il convient de distinguer les nouvelles compétences nécessaires à tous les intervenants du cabinet (le « tronc commun ») de celles qui ne concernent que certains intervenants seulement en fonction de leur activité au sein du cabinet.

Pour toute l'équipe

Les compétences à développer chez l'ensemble des intervenants du cabinet sont essentiellement des compétences transverses, les compétences techniques étant plus liées aux interventions de chacun et donc différentes.

Il s'agit d'une part des compétences liées à l'évolution de la relation entre le cabinet et le client. Il faut changer l'approche du métier, la relation client, l'écoute, la posture, les méthodes de travail (organisation, suivi, travail en équipe…). Il faut notamment développer le « mieux travailler ensemble » sur un même dossier client, car la spécialisation des collaborateurs implique qu'ils ne gèreront tous qu'une partie du dossier. Les clients seront de plus en plus collectifs au sein du cabinet.

> ***La spécialisation va forcément de pair avec la coopération. Dans les cabinets il faudra différents types de spécialistes capables de dialoguer. Les missions de demain seront des assemblages de spécialités. Il faudra assembler aussi les compétences pour que ça marche.***
>
> *Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020*

D'autre part, l'un des axes stratégiques de développement des compétences pour l'ensemble de l'équipe porte sur le numérique. En effet, l'aisance numérique, la maîtrise de la bureautique, la maîtrise des outils généraux (savoir trouver des informations sur internet, avoir connaissance des principales règles de protection des données …), le travail à distance, etc., sont des nécessités absolues pour réaliser les missions de demain. Il ne s'agit absolument pas de former les collaborateurs à tout ce qui touche aux questions de cybersécurité ou de sujets très pointus réservés aux experts, mais bien d'apporter un bagage numérique minimum pour assurer à tous un usage confortable des technologies courantes. Sans une aisance minimum sur le numérique, les collaborateurs perdront très vite leur employabilité.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les compétences numériques générales seront logiquement demain, plus encore qu'aujourd'hui, un attendu pour la très grande majorité des métiers et, au-delà même de l'horizon professionnel, essentielles pour participer en autonomie à la vie sociale. Un niveau plus élevé en compétences numériques sera très certainement à l'avenir le gage d'une meilleure employabilité et de la possibilité de progresser, et cela pour tous les niveaux de qualification. Progressivement, on peut s'attendre à un élargissement et à une modification du contenu de ces compétences au gré des évolutions technologiques.

Conseil d'orientation pour l'emploi – « Automatisation, numérisation et emploi », tome 2, sept 2017

Les compétences à développer chez l'ensemble des intervenants du cabinet sont essentiellement des compétences transverses, les compétences techniques étant plus liées aux interventions de chacun et donc différentes.

Pour certains intervenants seulement

Les nouvelles missions ne nécessitent pas de compétences techniques communes à l'ensemble des intervenants. Les compétences techniques dépendront, personne par personne, de l'activité envisagée.

Ainsi, les collaborateurs destinés à faire de l'accompagnement au pilotage (tableaux de bord, trésorerie, budgets, coûts, RH ...) devront se perfectionner dans les disciplines visées. Normalement, tous les collaborateurs de niveau DCG ont acquis les fondamentaux nécessaires. Bien sûr, il faudra les réviser, les contextualiser et les rendre exploitables dans la vraie vie. Pour cela les collaborateurs devront être accompagnés, entrainés, mais il n'y a pas de nouvelles compétences techniques lourdes à acquérir.

Votre formation ouvre beaucoup plus large que le rôle actuel qu'exercent les collaborateurs dans les cabinets

Geneviève Mottard pour les Moulins, 2020

De même, les collaborateurs qui seront destinés à intervenir sur des missions d'accompagnement administratif n'auront pas besoin d'acquérir des compétences techniques lourdes. Il faut toutefois les former sur leurs nouvelles missions. Si la formation technique n'est pas très lourde, elle est indispensable. On ne s'improvise pas compétent sur des missions comme la facturation, la relation client, la préparation et le suivi de trésorerie, la gestion de achats ...). Pour chaque mission, il faut expliquer les enjeux, former, accompagner, suivre...

Quant aux missions de conseil pur et non plus d'accompagnement, elles ont la particularité d'être réservées à des experts, des spécialistes. En matière de compétences techniques, ces derniers devront acquérir ou maintenir à jour et renforcer leurs connaissances et même leur expertise dans leur domaine de spécialisation qui peut être, par exemple, la gestion de patrimoine, la transmissions d'entreprise, l'export, la RSE, la cybersécurité, ...

Les nouvelles missions ne nécessitent pas de compétences techniques communes à l'ensemble des intervenants. Les compétences techniques dépendront, personne par personne, de l'activité envisagée.

Pour gérer le cabinet

Pour toute l'équipe

Pour gérer le cabinet, la compétence transverse prioritaire que tout le monde doit acquérir, c'est évidemment tout ce qui touche à la gestion du changement, et notamment l'adaptabilité avec tout ce que recouvre cette (très) large compétence. Cette posture face au changement est le gros chantier des prochaines années dans tous les cabinets et pour tous les collaborateurs et associés. Il absolument fondamental que chacun soit préparé, soit accompagné et soit suivi.

Concrètement, cela implique notamment que tous les managers qui encadrent des collaborateurs doivent être formés à cet accompagnement. Ils doivent apprendre, si ce n'est déjà fait, à animer et manager leur équipe dans ce contexte particulier de la conduite du changement.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Pour gérer le cabinet, la compétence transverse prioritaire que tout le monde doit acquérir, c'est évidemment tout ce qui touche à la gestion du changement, et notamment l'adaptabilité avec tout ce que recouvre cette (très) large compétence.

Pour certains intervenants seulement

Les cabinets vont devoir développer des fonctions support : marketing, communication, GRH … Or, la plupart des cabinets n'ont pas ces compétences en interne. Dans le meilleur des cas, certains associés ont un vernis ou une appétence pour le sujet, mais cela va rarement plus loin. Il va falloir professionnaliser ces fonctions supports. Pour cela, il va falloir disposer de compétences adaptées. Plusieurs solutions sont envisageables : former des collaborateurs en interne (ou renforcer la compétences des intervenants actuels sur le sujet), recruter ou externaliser. Aujourd'hui, il est très fréquent d'avoir dans les cabinets un DRH, un responsable marketing ou communication à temps partagé extérieur.

En conclusion

Comme tout professionnel, le comptable doit s'adapter à la situation et être disposé à acquérir les compétences dont il a besoin pour suivre l'évolution du marché. De nombreuses tâches routinières sont sur le point d'être accomplies par des logiciels ou des robots. Ce que seul un être humain peut offrir – conseils, services et communication – demeurera intact et revêtira alors une grande importance. Le comptable doit donc faire sienne la technologie. Ce qui soulève plusieurs questions vitales. Tout d'abord, que doit apprendre le comptable ? Quelles compétences fondamentales sont l'attribut du comptable ? Quelles habiletés doit-il développer pour soutenir la prise de décision ? Ensuite, comment le comptable va-t-il se former ? Dans un monde qui se transforme à vive allure, les comptables professionnels seront obligés d'apprendre, de désapprendre et de réapprendre en très peu de temps. Les ressources nécessaires devront donc être accessibles sur demande, selon des modalités flexibles, ce qui impliquera de revoir la structure et le déroulement de nos programmes d'agrément et de perfectionnement professionnel continu.

Voir demain, CPA Canada, 2020, p26

Nos confrères du Canada ont très bien résumé la problématique des compétences dans la profession.

Quels nouveaux « métiers » demain ?

Avertissement
Nous verrons notamment dans cette partie que le terme de « métier » va devenir de moins en moins approprié. C'est pourquoi il figurera systématiquement entre guillemets dans cette partie.

Introduction

Si vous avez été un lecteur studieux de cette étude, vous avez compris que les « métiers » de demain seront bien différents de ceux d'aujourd'hui et que la notion même de « métier » sera profondément chamboulée[154].

Dans un premier temps, nous reviendrons rapidement sur ces bouleversements, puis dans un second temps, nous présenterons quelques-uns des principaux nouveaux « métiers » (ou plus exactement des principaux bouts de « métiers » autrement appelés blocs de tâches) qui composeront la profession demain. Nous avons

[154] La notion de « poste standard », stéréotypé va se raréfier. Elle ne va pas disparaître, bien sûr, mais elle va se diluer.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

choisi de regrouper ces « métiers » en trois catégories :

- Les « métiers » de l'accompagnement et du conseil.
- Les « métiers » liés aux nouvelles technologies.
- Les « métiers » internes aux cabinets.

Et donc, il n'y aura plus de « métiers » demain ?

Le concept même de « métier » sera remis en cause

Demain, les « métiers » de la profession ne seront donc plus des entités homogènes et quasi-semblables d'un cabinet à l'autre. Ce seront des assemblages de blocs de tâches que les cabinets emboiteront les uns aux autres pour créer leurs propres « métiers » en fonction des missions qu'ils proposeront à leurs clients.

Dès lors, le terme traditionnel de « métier » faisant référence à un ensemble de tâches standardisé sera de moins en moins pertinent et il sera plus approprié de parler de profil-type. Un profil-type étant un assemblage « courant » de blocs de tâches (comme des cépages que l'on associe pour faire du vin).

Les blocs de tâches que nous présentons dans cette partie pourront certes constituer de nouveaux métiers proprement dits, si une personne au cabinet y consacre tout son temps. Mais, dans la plupart des cas, ce seront des blocs de tâches qu'une personne prendra en charge en plus de ses autres tâches (notamment pour remplacer les tâches qui auront été automatisées). En effet, la profession compte une très grande majorité de (très) petits cabinets, qui n'auront naturellement pas la taille suffisante pour recruter des collaborateurs intégralement dédiés à ces nouveaux « métiers ». Ces nouvelles activités ne représenteront alors qu'une partie du poste d'un ou deux collaborateurs au sein du cabinet. Concrètement, cela se traduira par un nouveau bloc de tâches qu'il faudra ajouter à la fiche de poste d'un ou plusieurs collaborateurs. Il faudra donc que le collaborateur concerné acquière le bloc de compétences correspondant pour compléter son profil.

Les cabinets vont donc devoir définir des « profils de postes » pour réaliser les missions identifiées

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

dans le cadre de leur réflexion stratégique et de leur projet de cabinet. Ils devront également réfléchir à la répartition des blocs de tâches entre les collaborateurs et déterminer, pour chacun d'entre eux, les compétences (techniques et transverses) qu'il est nécessaire d'avoir pour les réaliser. Car si on ne peut pas identifier a priori les profils de demain, on peut, en revanche, tout à fait définir des blocs de tâches qu'il faudra prendre en charge demain et donc des compétences à intégrer dans les ressources du cabinet.

Cela étant dit, il y aura toujours, dans la profession comptable comme dans toutes les activités, des emplois types (comptable, chef de mission…). Mais ces emplois types vont être profondément impactés par la montée en puissance de l'automatisation, ce qui imposera aux partenaires sociaux de redéfinir ces emplois types en intégrant cette dimension technologique et en redéfinissant les territoires entre l'homme et la machine.

Le numérique transforme les métiers et prend en charge certaines tâches. Il faut donc inventer les postes de demain qui soient compatibles avec le territoire des robots : gestion des flux entrants, conformité des données, technique métier (juridique, fiscal, social…), accompagnement, relation client, management, etc.

Certains parlent même de collaborateurs ou d'experts-comptables augmentés, qui, grâce à une meilleure exploitation des données de leurs clients, pourront les conseiller et les accompagner plus en profondeur sur un grand nombre de leurs problématiques quotidiennes.

In fine, les postes ne seront plus définis principalement par le diplôme d'origine, comme c'est le cas aujourd'hui, mais par les briques de compétences des collaborateurs.

Le terme traditionnel de « métier » faisant référence à un ensemble de tâches standardisé sera de moins en moins pertinent et il sera plus approprié de parler de profil-type. Un profil-type étant un assemblage « courant » de blocs de tâches (comme des cépages que l'on associe pour faire du vin).

Les nouveaux « métiers » de l'accompagnement et du conseil

Toutes les études montrent que les chefs d'entreprise attendent de leur expert-comptable et de ses équipes plus d'accompagnement et de conseil, des prestations que les cabinets n'ont bien souvent pas le temps de réaliser. Cela dit, les résultats de notre enquête montrent bien que nombre de cabinets entendent bien profiter du temps gagné pour développer (enfin) ce type de prestations.

Ainsi, les cabinets ayant participé à notre enquête considèrent que les missions d'accompagnement représenteront 20% du chiffre d'affaires des cabinets dans 5 ans (alors que la mission de tenue passera de 44 à 30%). Ces « métiers » de l'accompagnement et du conseil sont donc inéluctablement amenés à se développer dans les années à venir. Nous avons identifié trois principaux « métiers ».

Le copilote

Ce premier métier d'accompagnement couvre un champ relativement vaste. Pour ce type de poste, le terme qui revient souvent sur le terrain est celui de DAF externalisé[155]. Cela dit, notre copilote présente un champ d'intervention plus large, qui va au-delà de l'accompagnement sur les aspects financiers. Par ailleurs, le DAF externalisé est bien souvent un expert-comptable ou un collaborateur très confirmé ; alors que notre copilote pourra, pour une partie des clients (les TPE) et des missions du moins, être un collaborateur aux compétences techniques moins pointues.

Même si, une fois encore, chaque cabinet devra déterminer, en fonction de sa stratégie, de la nature de ses clients, des compétences dont il dispose et du positionnement qu'il a choisi, son propre métier de copilote.

Sa mission et sa valeur ajoutée

La mission du copilote consiste à accompagner le dirigeant d'entreprise dans toutes les dimensions de la gestion et du pilotage de son entreprise : réalisation et suivi de budgets, réalisation et commentaires de tableaux de bord, calcul du seuil de rentabilité, calcul des situations

[155] L'Asforef propose d'ailleurs une formation de ce type, en partenariat avec HEC : http://www.asforef.com/hec/.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

intermédiaires, présentation de résultat flash et d'atterrissage de résultat, gestion du BFR et des créances clients, suivi de trésorerie, coaching du dirigeant d'entreprise, accompagnement RH, etc.

Le copilote apporte une forte valeur ajoutée aux chefs d'entreprise. Il met en effet à leur disposition non seulement des outils de pilotage, mais également des éléments d'aide à la décision grâce à ses compétences techniques, ses capacités d'analyse et son expérience[156].

Les compétences nécessaires à ce type de poste

Comme nous l'avons déjà évoqué, les « métiers » de l'accompagnement et du conseil font appel à des compétences transverses. Cela ne veut naturellement pas dire que les compétences techniques sont à oublier. Au contraire…

Voici les principales compétences nécessaires pour être en mesure d'assurer les missions d'un copilote[157].

Les compétences techniques

- Accompagnement à la création d'entreprise.
- Atterrissage de résultat.
- Budgets.
- Business plan.
- Calcul de coûts.
- Calcul du seuil de rentabilité.
- Contrôle de gestion.
- Élaboration de situations intermédiaires.
- Gestion du BFR et des créances clients.
- Prévisionnel de trésorerie.
- Suivi de trésorerie.
- Suivi RH.
- Tableaux de bord.

Les compétences transverses

- Savoir-être
  - Adaptabilité.
  - Autonomie.
  - Curiosité.
  - Esprit critique.
  - Esprit d'initiative.
  - Esprit de service.
  - Prise de recul.
  - Réactivité.
  - Rigueur.
  - Sens de l'écoute.
  - Sens des responsabilités.
  - Sens relationnel.
- Savoir-faire
  - Analyser.
  - Anticiper.
  - Apprendre à apprendre.
  - Communiquer à l'oral.
  - Déceler les besoins des clients.
  - Faire preuve de pédagogie.
  - Gérer la relation client.
  - Synthétiser.
  - Travailler en équipe.

Les compétences à maitriser pour accompagner les dirigeants dans le pilotage de leur entreprise sont donc nombreuses, mais il faut bien garder à l'esprit qu'elles dépendent bien entendu de la nature des missions que le cabinet propose à ses clients.

Le copilote apporte une forte valeur ajoutée aux chefs d'entreprise. Il met en effet à leur disposition non seulement des outils de pilotage, mais également des éléments d'aide à la décision grâce à ses compétences techniques, ses capacités d'analyse et son expérience.

L'assistant administratif

Si les chefs d'entreprises ont besoin d'être accompagnés dans le pilotage de leur entreprise, ils expriment également de gros besoin en matière d'assistance administrative. Pour faire court, ils souhaitent que quelqu'un les libère de tout ce qui leur prend du temps et les empêche de se consacrer à leur mission : faire leur métier.

Sa mission et sa valeur ajoutée

L'assistant administratif[158] prend donc en charge tout ou partie de la gestion administrative des entreprises. Là aussi, le champ des possibles est très vaste : secrétariat (récupération des documents, classement, réponse, suivi…), gestion des achats (commandes, achats,

[156] Réduite au début de ce nouveau, elle va vite s'enrichir.
[157] Issu du référentiel de compétences b-ready.
[158] Appelé aussi l'office manager.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

relations fournisseurs…), facturation (devis, facturation, envoi, suivi), relances clients, formation (informatique), domiciliation, etc.

Les tâches prises en charge par l'assistant administratif ne sont donc pas des tâches à très forte valeur ajoutée à proprement parler, mais ce sont des tâches à très forte utilité ajoutée. L'assistant administratif, en prenant en charge ces tâches qui « pourrissent la vie » du chef d'entreprise, lui permettent en effet de se libérer du temps et de gagner en sérénité ; et donc, in fine, de mieux se consacrer à son vrai métier de chef d'entreprise.

Les tâches prises en charge par l'assistant administratif ne sont donc pas des tâches à très forte valeur ajoutée à proprement parler, mais ce sont des tâches à très forte utilité ajoutée.

Les compétences nécessaires à ce type de poste

Voici les principales compétences nécessaires pour être en mesure d'assurer les missions d'un assistant administratif[159].

Les compétences techniques

- Administratif RH.
- Domiciliation.
- Facturation.
- Formation .
- Gestion du courrier.
- Gestion des achats.
- Relances clients.

Les compétences transverses

- Savoir-être
  - Adaptabilité.
  - Autonomie.
  - Esprit d'initiative.
  - Esprit de service.
  - Réactivité.
  - Rigueur.
  - Sens de l'écoute.
  - Sens des responsabilités.
  - Sens relationnel.
- Savoir-faire
  - Communiquer à l'oral.
  - Déceler les besoins des clients.
  - Être à l'aise avec le numérique.
  - Gérer la relation client.
  - Gérer son temps et ses priorités.
  - Organiser l'activité et le planning.
  - Respecter les procédures.
  - Travailler en équipe.
  - Travailler sous pression.

Les compétences à maitriser pour accompagner les dirigeants dans la gestion de leur administratif sont donc nombreuses, mais il faut bien garder à l'esprit qu'elles dépendent elles aussi de la nature des missions que le cabinet propose à ses clients. A titre d'information, l'Asforef propose également un programme de formation innovant pour les collaborateurs désireux de se former à la prise en charge de de ce type de missions d'accompagnement[160].

L'assistant administratif, en prenant en charge ces tâches qui « pourrissent la vie » du chef d'entreprise, lui permettent en effet de se libérer du temps et de gagner en sérénité.

L'expert conseil

L'expert conseil est le professionnel qui prendra en charge les missions de conseil et les missions « hors-pistes » du cabinet[161]. Il sera forcément un expert pointu de son domaine (gestion de patrimoine, transmission d'entreprises, fusions-acquisitions, stratégie d'entreprise, transition numérique, systèmes d'information, cybersécurité, etc.). Le plus souvent, l'expert conseil est un expert-comptable qui a suivi une formation spécifique, ou un consultant spécialisé non expert-comptable.

Ces missions présentent naturellement un intérêt pour les cabinets (en termes d'intérêt des missions, de renommée, de rentabilité…), mais rappelons qu'elles n'assurent aujourd'hui que 2% du chiffre d'affaires de la profession et qu'elles ne

[159] Issu du référentiel de compétences b-ready.
[160] http://portail.asforef.com/075/activites/view/id/20164562.
[161] Voir la définition de ces missions dans l'étude des Moulins « Quelles missions demain ? », 2017.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

seront développées que dans une poignée de cabinets.

L'expert conseil est le professionnel qui prendra en charge les missions de conseil et les missions « hors-pistes » du cabinet. Il sera forcément un expert pointu de son domaine.

Exit la comptabilité, les experts-comptables devront dès lors plonger dans les données de leurs clients pour les conseiller, les accompagner, anticiper. Un nouvel univers pour notre profession, de nouvelles missions mais aussi de nouveaux collaborateurs, de nouveaux métiers…

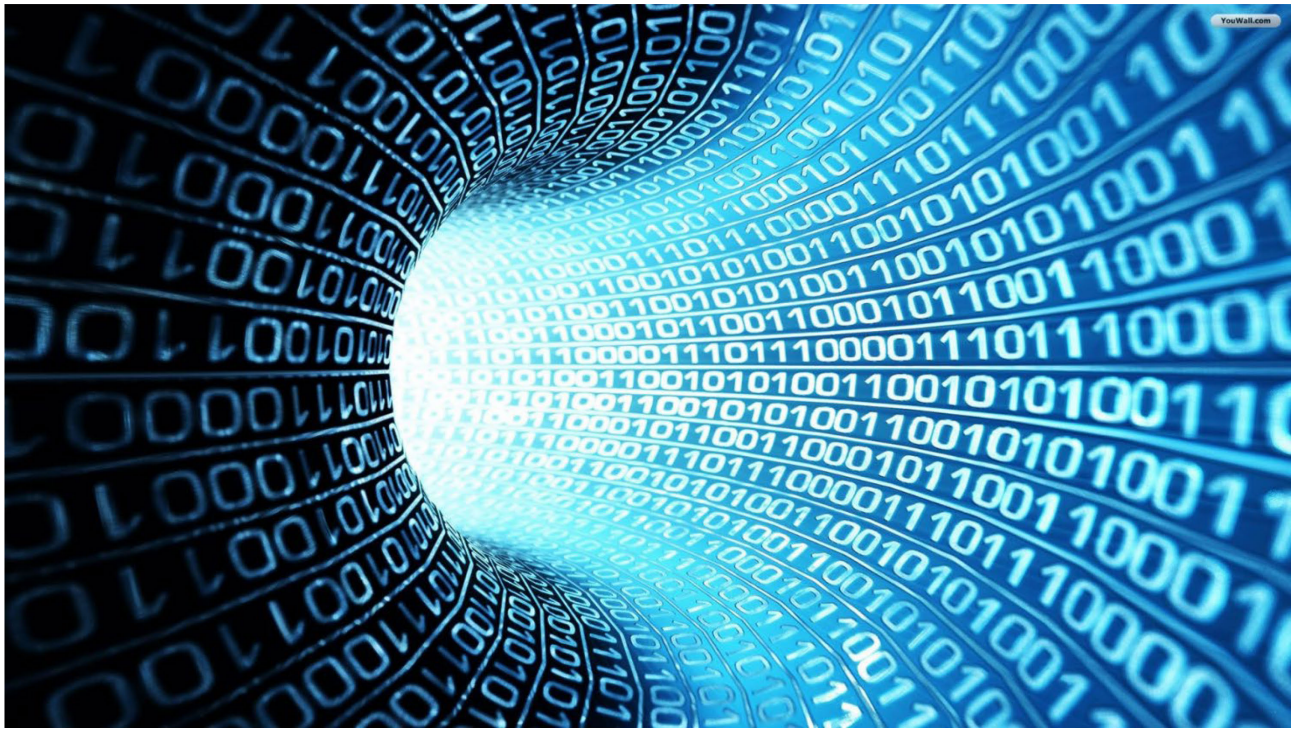
Ces métiers des datas… les futurs collaborateurs des experts-comptables ? Serge Héripel, Compta Online, mai 2020

Les nouveaux « métiers » liés aux technologies

De nombreux « métiers » liés aux technologies vont également se développer dans les années à venir, notamment des « métiers » en lien avec la production, le traitement et l'exploitation de données. Selon le rapport « Industrie du futur » de La Nouvelle France Industrielle, le marché du big data est à l'origine d'un nombre croissant de « métiers ». Le secteur pourrait ainsi représenter quelques 9 milliards d'euros et être pourvoyeur de plus de 137 000 emplois d'ici 2020 sur le marché français

Il est naturellement impossible et inutile de citer tous ces « métiers » (il en apparait régulièrement de nouveaux), mais nous allons néanmoins en présenter brièvement quelques-uns. Cette partie s'appuie (très) largement sur un gros travail de recherche mené par Serge Héripel, un contributeur actif à la réflexion sur l'évolution de la profession[162].

Nous avons volontairement limité notre liste aux « métiers » qui nous semblent les plus proches de la profession comptable. Il existe bien d'autres « métiers » liés aux technologies et notamment aux data. Cependant, ces « métiers » ne concernent pas les cabinets, mais plutôt les grosses et même très grosses entreprises.



Bien entendu, dans un certain nombre de cabinets, plusieurs de ces « métiers » seront exercés par la même personne. Dans les cabinets qui disposeront d'un de ces postes, l'une des facettes de son métier sera de faire le lien entre les gens « normaux » du cabinet (c'est-à-dire les

[162] Pour consulter l'intégralité du travail de Serge Heripel : https://www.compta-online.com/ces-metiers-des-datas-les-futurs-collaborateurs-des-experts-comptables-ao4449

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

personnes non hyper spécialisées en technologies qui expriment des besoins) et les consultants extérieurs sollicités pour certains besoins ponctuels.

Bien entendu, dans un certain nombre de cabinets, plusieurs de ces « métiers » seront exercés par la même personne.

Business intelligence manager (BIM)

La BI (Business intelligence, ou informatique décisionnelle) comprend l'ensemble des technologies d'analyses de données et de présentation d'informations dans un but d'aider les dirigeants à prendre des décisions.

La plupart des entreprises disposent d'une quantité impressionnante de données, mais elles sont bien peu nombreuses à savoir les utiliser pour créer de la valeur. Inutile de dire que les cabinets, qui sont au cœur des flux de données de leurs clients, ont un rôle à jouer en la matière.

Parmi les compétences requises pour exercer cette activité : mise en œuvre d'outils de reporting et de visualisation, programmation, analyse de données massives, construction de modèles de prédiction et d'outils d'aide à la décision, etc.

Chief data officer (CDO)

Le Chief data officer a la charge de trier les données disponibles, de vérifier leur fiabilité et de faciliter l'accès aux informations pertinentes aux décisionnaires de l'entreprise. Il travaille en lien avec les data scientists, les spécialistes en business intelligence et les statisticiens.

Data analyst

Le data analyst, comme son nom l'indique, analyse et structure la masse de données collectées par l'entreprise afin d'en dégager les informations utiles aux prises de décision par les divers décideurs.

L'Apec précise la différence entre le data analyst, le statisticien et le data scientist : « quand le statisticien se repose sur des modèles préétablis pour gérer le flux d'informations, le data analyst crée un algorithme complet et adapté qui va permettre un traitement plus précis des données. Il met en place un protocole d'actualisation, gère la sauvegarde et le stockage de ces précieuses informations. […] A l'inverse du data scientist qui étudie plusieurs types de données de façon globale, le data analyst se focalise sur un seul champ d'information[163] ».

Ces data analysts sont de plus en plus présent dans les entreprises et les administrations, y compris à la DGFIP, comme nous le montre ce tweet[164] qui n'a pas échappé à l'œil de lynx de Raphaël Madar.

Parmi les compétences requises pour exercer cette activité : maitrise de la statistique, connaissance des enjeux des secteurs dans lesquels il évolue, création et l'administration de bases de données (connaissance des bases SQL, NoSQL), analyse et interprétation des données pour faciliter la prise de décision (connaissance d'Excel, SAS, VBA, ACCES), maitrise des outils de production de tableaux et de rapports d'analyse (connaissance en data visualisation), mais aussi esprit d'analyse et communication orale comme écrite.

S'ils veulent profiter du potentiel de business que représente le big data, les cabinets devront assurément intégrer et/ou développer ce type de compétences au sein de leurs équipes. Encore une fois, tous les cabinets ne vont naturellement pas embaucher un data analyst à temps plein, mais cela pourra constituer un bloc de tâches pour un

[163] https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/informatique/data-scientist---data-miner.html
[164] Tweet du 10/08/2020.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

collaborateur, qui assurerait par ailleurs d'autres missions au sein du cabinet. Ces tâches peuvent également être externalisées auprès de consultant voire d'un confrère compétent.

Notons que l'ENOES propose une formation de data analyst dédiée aux professionnels du chiffre : le Bachelor Business Data Analyst[165].

Data controller

Le data controller est le responsable du traitement des données. Dans un cabinet, c'est lui qui devra s'assurer de la fluidité des flux externes d'acquisition des données comptables et que les données issues des différentes plateformes sont correctement intégrées dans l'outil de production. Si ce n'est pas le cas, il a également pour rôle de corriger les paramétrages des interfaces utilisés par les clients.

Parmi les compétences requises pour exercer cette activité : connaissance des différentes plateformes d'acquisitions de données, une certaine culture informatique, travail de veille permanent, curiosité, réactivité, capacité de travailler en équipe, etc.

Data manager

Le gestionnaire de données recueille et organise les données. Il a également la charge de l'analyse et de la « vulgarisation » des résultats pour les rendre accessibles aux non-spécialistes de la data.

Parmi les compétences requises pour exercer cette activité : maîtrise des langages de requêtes de type SQL, bonne connaissance des secteurs d'activité dans lesquels son entreprise (ou son client intervient, bonnes capacités de synthèses, sens de la pédagogie, bonne expression orale, capacité de travailler en équipe, etc.

Data protection officer (DPO)

Le délégué à la protection des données est la personne chargée d'assurer la sécurité et la conformité des données au RGPD (Règlement européen sur la protection des données[166]).

Parmi les compétences requises pour exercer cette activité : expertise juridique et technique en matière de protection des données personnelles, bonne connaissance du secteur d'activité et de l'organisation (traitements, systèmes d'information, besoins en matière de protection des données…) de l'entreprise ou du client, etc.

Data scientist

Le data scientist (ou analyste en big data), est un spécialiste de l'analyse des données massives. Il doit également être capable d'imaginer les moyens de valoriser les données collectées par l'entreprise (d'en extraire de la valeur). Il développe les algorithmes statistiques pour classifier les données, anticiper comportements et réactions et préconiser les actions en réponse.

Parmi les compétences requises pour exercer cette activité : maîtrise des techniques de data management et des technologies du big data, capacité de développer des algorithmes statistiques afin de tirer des informations pertinentes permettant de classifier des données, d'anticiper un comportement ou encore de préconiser des actions appropriées, maîtrise des techniques du datamining et des outils de traitement des bases de données (tels que Hadoop, MapReduce, Java, BigTable et NoSQL).

Les nouveaux « métiers » internes au sein du cabinet

Troisième et dernière catégorie de nouveaux « métiers » dans les cabinets, les « métiers » internes. Certains cabinets sont déjà dotés de tels postes, mais ils restent relativement rares. Le mouvement devrait toutefois s'accélérer dans les années à venir. Si ces « métiers » ont pour vocation de gérer une activité en interne, notons qu'ils peuvent également réaliser le même type de prestations pour les clients du cabinet.

Référent digital du cabinet

Comme nous le rappelle Receipt Bank, le rôle du référent digital « est simple et compliqué à la fois. Le référent digital est celui qui accompagne le

[165] https://enoes.com/formations/bachelor-business-data-analyst/#programme
[166] Pour tout savoir sur le RGPD dans les cabinets, vous trouverez à cette adresse le site que l'Ordre de Paris IDF a entièrement dédié à la question : https://www.mondiagnosticrgpd.fr/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

déploiement des nouveaux outils au sein du cabinet d'expertise comptable. Il nécessite à la fois de l'expérience et une bonne connaissance du cabinet d'expertise comptable et de son organisation. Cela lui permet de faire en sorte que les collaborateurs appliquent les changements en les aidant à se familiariser avec les outils, en levant les freins. […] Il peut ensuite formaliser et diffuser les bonnes pratiques qu'il aura mises en place ou récoltées auprès d'autres collaborateurs, eux-mêmes moteurs de la transformation[167] ».

Le référent digital est donc à la fois responsable des outils et accompagnateur du changement technologique au sein du cabinet. Souvent informel aujourd'hui (un collaborateur geek qui gère les outils du cabinet un peu comme il peut), ce poste devra rapidement être formalisé et institutionalisé dans les cabinets pour accompagner le développement des outils numériques.

Ses missions et sa valeur ajoutée

Le référent digital accompagne le déploiement des outils au sein du cabinet. Sa mission est à la fois technique (il doit connaitre et maîtriser les différents outils) et humaine (il doit porter leur implantation et leur utilisation par les autres collaborateurs du cabinet).

Parmi ses principales tâches : assurer une veille permanente sur les outils informatiques susceptibles d'être utiles au cabinet, tester ces outils, participer à la sélection de ceux qui répondent aux besoins du cabinet, embarquer les équipes et accompagner le développement des usages numériques au sein du cabinet, formaliser et diffuser les bonnes pratiques, faire lien entre le cabinet et les éditeurs, etc.

Inutile de dire que, dans un environnement où la technologie est de plus en plus présente, où les outils évoluent à une vitesse impressionnante et où de nouveaux outils apparaissent quasiment chaque mois, sa valeur ajoutée pour le cabinet est énorme ; et elle ne fera que se renforcer dans les années qui viennent.

Notons que ce référent digital du cabinet pourra également se voir attribuer d'autres tâches en lien avec le système d'information du cabinet : administrateur réseau et/ou cloud, manager des systèmes d'Information, DPO, etc.

Les compétences nécessaires à ce type de poste

Voici les principales compétences nécessaires pour être en mesure d'assurer les missions d'un référent digital[168].

Les compétences techniques

- Connaissance des process de production du cabinet.
- Connaissance du fonctionnement du cabinet.
- Connaissance des applications et des technologies utilisées par le cabinet.
- Connaissance des applications et des technologies existantes sur le marché.

Les compétences transverses

- Savoir-être
  - Adaptabilité.
  - Autonomie.
  - Curiosité.
  - Esprit critique.
  - Esprit d'équipe.
  - Esprit d'initiative.
  - Sens de l'écoute.
  - Sens relationnel.
- Savoir-faire
  - Analyser.
  - Anticiper.
  - Communiquer à l'oral.
  - Contribuer au changement.
  - Déceler des besoins client (les collaborateurs du cabinet dans le cas d'un poste interne).
  - Etre à l'aise avec le numérique.
  - Etre pédagogue.
  - Fédérer.
  - Fixer et suivre des objectifs.
  - Mener une veille sur un sujet.
  - Respecter les procédures du cabinet.
  - Travailler en équipe.
  - Travailler en mode projet.

[167] https://www.receipt-bank.com/fr/journal/referent-digital-un-role-de-plus-en-plus-important/
[168] Issu du référentiel de compétences b-ready

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Le référent digital accompagne le déploiement des outils au sein du cabinet. Sa mission est à la fois technique (il doit connaitre et maîtriser les différents outils) et humaine (il doit porter leur implantation et leur utilisation par les autres collaborateurs du cabinet.

Responsable de la sécurité des données (et du RGPD)

Compte tenu de l'importance que va prendre la gestion des données dans le futur[169], la question de la sécurité des données dans les cabinets va rapidement se poser et il va devenir vite compliqué de ne pas officialiser et institutionnaliser la fonction.

Le responsable de la sécurité des données aura pour mission d'évaluer la vulnérabilité du système d'information du cabinet et de mettre en œuvre la politique de sécurité de la structure. A mi-chemin entre DSI et collaborateur comptable, il devra connaître la valeur des données comptables, les flux….

Parmi les qualités requises pour cette tâche : sens de l'organisation, qualités relationnelles et de gestion du stress, autonomie, rigueur, réactivité, curiosité, diplomatie…

Responsable marketing et/ou commercial

Les experts-comptables ne sont pas des commerciaux, ce n'est un secret pour personne. Cela dit, dans la mesure où le marketing des nouvelles missions ne sera plus assuré par l'Etat, ils vont devoir se doter d'une fonction marketing et/ou commerciale ; certains (le plus souvent des cabinets de grande taille) ont d'ailleurs déjà franchi le pas.

Le responsable marketing et/ou commercial aura la responsabilité, en lien direct avec la direction du cabinet, de développer le business du cabinet et donc de favoriser la montée ne puissance des nouvelles missions auprès des clients dans un premier temps, mais également auprès d'une cible plus large dans un second temps. Il aura également la charge d'une partie de la relation client au sein du cabinet.

Parmi ses tâches, la segmentation du portefeuille, l'analyse des cibles, la conception et la mise en œuvre de la stratégie marketing et/ou commerciale du cabinet, la définition de la politique tarifaire du cabinet, le développement d'un réseau d'apporteur d'affaires, etc.

Parmi les compétences requises pour réaliser cette tâche : une bonne culture commerciale, de l'engagement, de la persévérance, de la réactivité, l'esprit d'équipe, l'ambition, la force de conviction, savoir déceler les besoins des clients et répondre aux objections, une bonne communication à l'oral…

On peut également prévoir un ensemble de tâches liées au marketing digital, qui pourraient être assurées par le responsable marketing et/ou commercial ou par quelqu'un d'autre. Cet intervenant pourrait prendre en charge plusieurs blocs de tâches eu sein du cabinet :

- L'animation (voire la création) du site internet.
- La gestion de l'outil de CRM (Customer relationship management.
- Le référencement du cabinet.
- Le rôle de « traffic manager ».

Les experts-comptables ne sont pas des commerciaux, ce n'est un secret pour personne. Cela dit, dans la mesure où le marketing des nouvelles missions ne sera plus assuré par l'Etat, ils vont devoir se doter d'une fonction marketing et/ou commerciale.

Et dans les petits cabinets ?

En fait, la taille, ça compte…

Si vous avez lu les pages qui précèdent, vous vous êtes sans doute dit au moins une fois : « ils sont bien gentils, mais comment faire pour créer tous ces nouveaux « métiers » au sein de notre cabinet ? » Vous avez raison, c'est impossible pour la très grande majorité des cabinets.

Mais c'est là que l'approche en blocs de tâches (et en blocs de compétences) prend justement tout son sens. Chaque cabinet va devoir, en fonction de

[169] Voir la liste des métiers liés aux données dans la partie précédente sur les nouveaux métiers.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

sa stratégie, déterminer les blocs de tâches dont il aura besoin pour atteindre ses objectifs. Chaque bloc de tâches constitue un mini-poste, un bout de métier qui n'occupera pas une personne à temps plein, mais juste sur une partie de son temps. Un collaborateur pourra par ailleurs occuper plusieurs de ces nouveaux « métiers ». Comme nous l'avons déjà suggéré, le référent digital pourrait, par exemple, assumer également les tâches de data manager et/ou de responsable de la sécurité des données[170].

Ensuite, après avoir analysé les compétences nécessaires à la réalisation de ces tâches et fait l'état des lieux des compétences disponibles en interne, il conviendra, en gardant en tête le principe (fondé sur la théorie des contraintes) d'affectation optimale des ressources rares, d'affecter certaines de ces tâches à des collaborateurs actuels du cabinet (en les formant bien sûr). Naturellement, cela nécessitera de leur libérer du temps et donc certainement de réaffecter une partie de leurs tâches actuelles à d'autres collaborateurs[171].

Chaque cabinet va devoir, en fonction de sa stratégie, déterminer les blocs de tâches dont il aura besoin pour atteindre ses objectifs. Chaque bloc constitue un mini-poste, un bout de métier qui n'occupera pas une personne à temps plein, mais juste sur une partie de son temps.

...mais d'autres façons de faire existent

A chaque étape de cette réflexion, les cabinets devront garder en tête que toutes ces tâches n'ont pas nécessairement vocation à être internalisées : parce qu'elles ne sont pas ultra-stratégiques, parce qu'elles ne nécessitent que quelques heures dans le mois, parce que le cabinet n'a strictement aucune compétence en la matière, parce que personne au cabinet ne veut s'en occuper…

En fait, un peu comme une entreprise qui externaliserait sa comptabilité à un cabinet pour se concentrer sur des activités qu'elle considère plus utiles, les cabinets vont devoir apprendre à faire appel à des prestataires extérieurs pour prendre en charge certaines des tâches qu'ils ont à réaliser, mais qu'ils ne savent ou ne veulent pas faire. La bonne nouvelle, c'est que des solutions existent. Et de plus en plus. Il est en effet très simple de faire appel à des experts-comptables qui disposent de cette compétence une plateforme de type BBusi[172] ou à des spécialistes freelance de ces « métiers » sur une plateforme de type Malt[173].

---

170 Pour peu qu'il en ait les compétences, naturellement…
171 Après le jeu de lego, il va donc falloir apprendre à jouer au Go…
172 www.bbusi.fr
173 www.malt.fr

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Il est également possible, pour certaines tâches, de mutualiser des ressources avec un autre cabinet ou un autre professionnel de services avec lequel on entretient des relations privilégiées, de recourir à des systèmes de temps partagé, etc. Bref, des solutions existent. Il va « juste » falloir faire preuve d'agilité et accepter de faire différemment, de ne plus avoir le contrôle sur tout au sein du cabinet.

Les petits cabinets seront les plus touchés par l'automatisation. Ils ne peuvent donc pas se permettre de faire l'économie de cette réflexion sur les nouveaux « métiers », quitte à inventer de nouveaux modes organisationnels, de nouvelles façons de faire. Nous espérons que cette étude pourra les y aider en leur apportant au moins des pistes qu'ils devront explorer.

A chaque étape de cette réflexion, les cabinets devront garder en tête que toutes ces tâches n'ont pas nécessairement vocation à être internalisées.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Adapter les compétences concrètement : de l'équipe d'aujourd'hui à l'équipe de demain

Les Moulins ont pour objectif de publier des études prospectives dont la vocation n'est pas de proposer des solutions « clés en main » mais plutôt de présenter des perspectives, des tendances. Cependant, nous cherchons toujours à fournir quelques pistes de mise en œuvre opérationnelle[174]. L'objectif n'est évidemment pas de nous substituer aux organismes de formation ou aux cabinets de consultants, mais juste de suggérer quelques idées pratiques pour aider les acteurs à s'approprier et à donner vie à l'étude. C'est l'ambition de cette dernière partie de notre étude consacrée aux métiers de demain.

Comme nous l'avons déjà indiqué dans la partie consacrée au numérique et l'emploi, l'adaptation des compétences des collaborateurs est un chantier absolument essentiel, qui conditionne l'avenir de toute entreprise et donc de tout cabinet.

Mais concrètement, qu'est-ce que cela signifie ? Et puis, comment faut-il s'y prendre ? Nous proposons ici quelques pistes pour permettre à tous les acteurs concernés (cabinets, collaborateurs, instances, syndicats, partenaires…) de se mettre en action.

Adapter les compétences : de quoi parle-t-on ?

Adapter les compétences, qu'est-ce que cela veut dire ?

La capacité d'un collaborateur à occuper un emploi relève de la concordance entre les compétences requises pour occuper cet emploi et les compétences qu'il détient.

Les compétences requises pour occuper un emploi sont celles qui doivent être mobilisées en situation de travail de façon « idéale ».

Les compétences qu'un collaborateur détient correspondent aux savoirs acquis à l'occasion de sa formation initiale ou continue, aux savoir-faire développés à l'occasion de ses expériences

[174] Grande sera la tentation d'un certain nombre de lecteurs de lire directement cette partie. Cependant, pour être pleinement utile, la lecture de cette partie implique d'avoir pris connaissance des développements précédents.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

professionnelles et personnelles, à sa personnalité et aux savoir-être capitalisés.

Pour adapter les compétences d'un collaborateur il faut donc répertorier toutes les compétences dont il dispose (quelles soient utilisées ou non dans le cadre de son emploi actuel) et les comparer à celles attendues pour réaliser des tâches. En comparant les deux profils, on obtient le chemin à parcourir. On peut alors déterminer les actions à mettre en place.

Adapter les compétences d'un collaborateur, c'est donc mettre en œuvre des actions qui permettent de réduire l'écart entre les compétences requises pour un emploi considéré et les compétences détenues par ce collaborateur.

> ***L'entreprise doit faire le point sur les compétences disponibles (le collaborateur est une somme de compétences) et celles dont elle aura besoin dans un futur proche. Le défi, c'est de faire matcher les compétences de l'équipe avec les compétences nécessaires à la réalisation des tâches. Et s'il manque des compétences, l'entreprise accompagne les collaborateurs pour les développer.***
>
> *Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020*

Certaines compétences requises ne seront pas détenues par le collaborateur, il faudra l'accompagner, l'aider à acquérir les compétences manquantes.

A l'inverse, certaines compétences actuelles ne sembleront pas directement utiles pour l'emploi envisagé mais pourraient l'être pour la réalisation de certaines tâches au sein du cabinet ou dans le cadre de l'évolution de l'emploi.

L'inventaire complet des compétences détenues par les collaborateurs a un autre intérêt. Il permet d'identifier des blocs de tâches qui peuvent leur être confiés[175]. Il est donc intéressant d'identifier les compétences acquises de façon exhaustive, même si, de prime abord, elles n'ont pas une utilité directe pour le poste envisagé.

La réflexion stratégique qui conduit à l'élaboration du projet de cabinet est essentielle car elle permet de savoir où le cabinet veut aller, quelles missions il veut réaliser, etc. Du projet de cabinet découlent donc les emplois qui vont composer l'organigramme du cabinet et permettre de définir une organisation. Il convient ensuite :

- de déterminer le contenu précis des emplois,
- d'attribuer des missions et des blocs de tâches à chaque collaborateur,
- de définir les compétences nécessaires pour être en mesure de réaliser ces missions,
- de construire des accompagnements pour permettre l'ajustement des compétences des collaborateurs aux besoins identifiés.

Pour réussir cette transformation, il manque un ingrédient essentiel au succès de la démarche, mais qui ne relève pas du cabinet proprement dit. Il s'agit naturellement de la motivation du collaborateur. L'adaptation des compétences à un emploi dépend évidemment de ce que le collaborateur est en capacité de faire, de sa capacité à s'adapter, mais également de ce qu'il veut faire. Nous y reviendrons[176].

Faut-il adapter les collaborateurs ou… en changer ?

Ce dilemme, qui peut paraître choquant, est pourtant une question que doivent se poser tous les dirigeants de cabinets. L'équipe actuelle est-elle en mesure de relever les défis auxquels le cabinet va devoir faire face ?

Pourquoi en changer ?

Les technologies vont cannibaliser un grand nombre de tâches à faible valeur ajoutée, ces tâches étant dorénavant réalisées par les logiciels. Or, rappelons que les tâches de production (au sens large, c'est-à-dire comptable, sociale et juridique) représentent encore plus de 50% du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés d'après notre

[175] Cette méthode dite du « matching inversé » consiste à partir des compétences disponibles pour déterminer les tâches facilement réalisables. Elle complète l'approche traditionnelle qui part des tâches à réaliser pour identifier les collaborateurs capables d'y répondre

[176] Voir ci-après la partie « Le rôle des collaborateurs »

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

enquête réalisée auprès de la profession comptable[177].

La formation des collaborateurs comptable, notamment jusqu'au DCG, est très technique. Elle est focalisée sur la matière comptable et fiscale, sur la connaissance et le respect des règles … En fait, elle est tout simplement adaptée aux besoins des cabinets et des entreprises qui cherchent des comptables pour tenir les comptes.

Dans ces conditions, les collaborateurs sont peu préparés aux nouvelles missions. Ils n'ont ni la culture de l'accompagnement, ni le recul nécessaire pour analyser des situations, ni les méthodes et process pour gérer de telles missions.

Comme nous l'avons déjà vu, le collaborateur de demain devra faire preuve d'adaptabilité, mais aussi de souplesse, d'écoute, de curiosité, d'audace … Inutile de préciser que la marche est haute pour certains collaborateurs. Dans ces conditions, on est légitimement en droit de s'interroger sur l'intérêt de conserver ces collaborateurs.

Pourquoi les garder ?

> *Le point clé, c'est que le capital humain est le principal facteur de compétitivité des entreprises. L'enjeu est de réussir à conserver avec soi les gens qu'on a formés et qui sont devenus des actifs de l'entreprise, supérieurs aux machines et aux technologies.*
>
> *Pour McKinsey, le travail de bureau ne sera plus jamais comme avant, Éric Hazan, Usine digitale*[178]

Si cette affirmation est valable pour toutes les entreprises, elle s'applique particulièrement bien aux cabinets dont l'activité de prestation intellectuelle délivrée aux clients repose sur les femmes et les hommes qui composent l'équipe. L'ensemble du système de production du cabinet repose sur cette équipe.

La capacité du cabinet à motiver et à fidéliser ses collaborateurs constitue un véritable avantage concurrentiel et un gage de satisfaction des clients. Or, l'attention portée à l'évolution des compétences et au maintien de l'employabilité contribue à la motivation et à la fidélisation des collaborateurs.

Une équipe, c'est évidemment un ensemble de compétences, mais ce n'est pas que cela. La différence entre un groupe d'individus et une équipe réside essentiellement dans la volonté de cette dernière d'atteindre un objectif commun et de travailler ensemble pour y arriver. Compte tenu des profondes mutations que vivent actuellement les cabinets, il est essentiel de pouvoir s'appuyer sur un noyau dur de collaborateurs qui connaissent le cabinet, la culture interne, leurs collègues, les clients, les méthodes… Ces collaborateurs sont le socle du cabinet. Non seulement, ils ont la capacité mais aussi la volonté de s'impliquer dans le projet de cabinet (quand il y en a un, bien sûr !).

---

[177] Voir le détail des résultats dans la partie « La profession et le numérique »
[178] https://www.usine-digitale.fr/editorial/pour-mckinsey-le-travail-de-bureau-ne-sera-plus-jamais-comme-avant.N973006

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Par ailleurs, ne perdons pas de vue que le recrutement de nouveaux collaborateurs et leur intégration a un coût direct et indirect significatif qu'il est difficile de rentabiliser quand le collaborateur recruté ne reste que quelques mois dans le cabinet. Peu de cabinets comparent ce coût à celui de l'investissement en gestion de compétences, considérant que la volatilité des collaborateurs (surtout des jeunes) est une donnée intangible contre laquelle ils ne peuvent rien. Et après tout, puisqu'ils ne sont pas responsables de cette situation qui leur échappe, autant ne rien faire !

Forte est la tentation d'imaginer qu'à l'avenir, les logiciels vont réduire la « dépendance » du cabinet à l'équipe. Or c'est exactement l'inverse qui va se produire. Ce qui est vrai aujourd'hui le sera plus encore demain. En effet, comme nous l'avons vu dans les parties précédentes, l'hybridation des profils pour être en mesure de réaliser les nouvelles missions va renforcer l'importance des collaborateurs dans l'avenir du cabinet.

Contrairement à ce qui est souvent imaginé, le véritable défi stratégique des cabinets dans les prochaines années ne sera pas de maintenir ou développer du chiffre d'affaires, mais de construire une équipe stable aux compétences adaptées aux besoins des missions de demain (équipe qui permettra, d'ailleurs, de maintenir et de développer le chiffre d'affaires !).

Et puis soyons honnêtes. Si les collaborateurs actuels quittent le cabinet, il faudra les remplacer (par mieux, bien sûr). Or, qu'il nous soit permis de rappeler que les cabinets ne sont pas vraiment parmi les entreprises qui font le plus rêver les jeunes. Faute d'attractivité, ils ont déjà du mal à attirer des comptables qui ont appris le métier et se destinent à cette activité. Comment croire, en dehors de quelques-uns, qu'ils attireront des profils atypiques, brillants, ouverts … ?

Mais les collaborateurs sont-ils (tous) capables d'évoluer ?

Une fois de plus, une question non politiquement correcte mais qui mérite d'être posée.

Évidemment, on ne fera pas de tous les collaborateurs comptables des consultants mais cela ne veut pas dire que chaque collaborateur n'aura pas sa place dans le nouveau projet de cabinet. Il faut rechercher le meilleur positionnement pour chaque collaborateur dans ce projet.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Certains collaborateurs sauront utiliser leurs compétences de manière différente et/ou pourront développer des savoir-faire et des savoir-être permettant de répondre aux nouveaux besoins des clients (accompagnement, coaching, relation client…). Pour d'autres, il faut le reconnaître, ce sera plus compliqué parce qu'ils ne seront pas capables de s'adapter ou plus probablement qu'ils n'auront pas envie de changer.

> ***Tout le monde est capable de changer de métier si on l'accompagne, mais le point de départ, c'est l'envie. Ce n'est pas forcément très confortable de bouger, mais c'est la seule issue pour rester employable tout au long de sa vie. Il faut accepter de se remettre en question.***
>
> *Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020*

En effet, le principal facteur de changement est certainement la motivation. Un exemple récent va nous le confirmer.

> *Les demandes clients auxquelles les collaborateurs ne savaient pas toujours répondre se sont multipliées. Il a fallu être à l'écoute et rassurant, développer une proximité en intégrant la distance… Rien que ça !*
> *Les collaborateurs ont dû gérer leurs propres peurs et les angoisses de leurs clients, développer leur capacité de communication et leur empathie. Ils ont dû gagner en autonomie et en organisation, faire face à l'incertitude. Bien sûr que ce n'était pas choisi, pas confortable, pas apprécié. En un mot, ils ont dû se débrouiller tout seuls … et ils ont réussi !*
> *Cette avalanche d'imprévus les a poussés à développer en un temps record des compétences de communication et d'adaptation jusqu'alors peu utilisées car peu sollicitées. Ils ont également développé de nouvelles aptitudes numériques au travers de l'utilisation de nouveaux outils de communication ou de production permettant le travail à distance.*
>
> *L'apprentissage forcé en période de confinement : comment rendre les bonnes pratiques contagieuses et pérennes ? Philippe Barré & Sandra Prezelus, Ouverture, n°110, sept 2020*

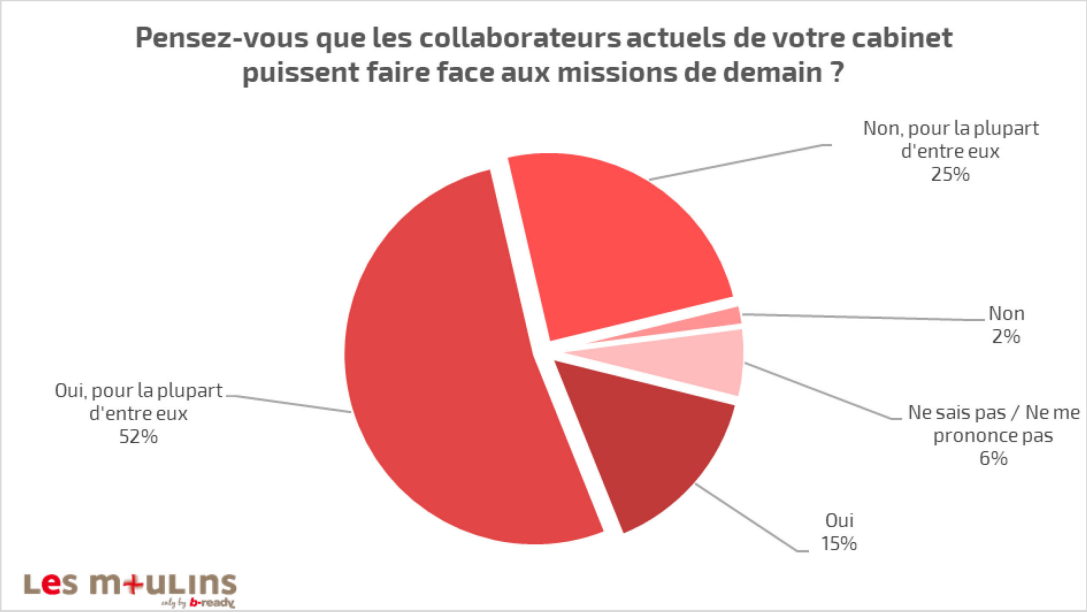
Cette illustration montre bien que si les collaborateurs n'ont pas vraiment fait d'efforts, n'ont pas développé leurs qualités d'écoute et autres soft skills qu'on réclame d'eux aujourd'hui, c'est « tout simplement » parce qu'ils n'en ont pas eu besoin jusqu'à présent. De la même manière d'ailleurs que les cabinets n'ont pas développé de missions d'accompagnement et de conseil car les missions de production suffisaient à alimenter l'activité. Comme dit le dicton, « on ne fait pas les courses quand le frigo est plein » ! Peut-on en conclure que les uns et les autres ne seront pas capables de se bouger pour faire face aux nouvelles règles du jeu ? Certainement pas.

Ceci étant, il serait utopique d'imaginer que ce sera simple et que tous les collaborateurs de tous les cabinets vont trouver leur place dans ce nouveau paysage. Il est probable, pour ne pas dire inévitable, que certains collaborateurs ne pourront pas s'adapter. Dès lors, le rôle, délicat, du cabinet consiste à accompagner ces collaborateurs pour les aider à trouver des voies alternatives vers d'autres métiers. Il faut alors engager une refonte lourde des compétences pour orienter les collaborateurs vers de nouveaux métiers au sein ou hors du cabinet.

Qu'en pensent-les experts-comptables ?

Dans le cadre de l'enquête que nous avons réalisée auprès de la profession, nous avons posé la question suivante : « Pensez-vous que les collaborateurs actuels de votre cabinet puissent faire face aux missions de demain ? ». En voici les résultats.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

La bonne nouvelle, c'est que les répondants sont assez optimistes sur le fait que les collaborateurs actuels seront capables de faire face aux missions de demain. Ainsi, les deux tiers des répondants estiment que ces derniers seront capables (15%) ou capables pour la plupart d'entre eux (52%).

Il est important de noter que 25% des répondants considèrent, au contraire, que la plupart des collaborateurs ne sont pas capables de faire face aux missions de demain.

En conclusion

Après réflexion, il apparaît assez évident que l'option n'existe pas vraiment. Les cabinets doivent conserver leurs collaborateurs actuels et les accompagner dans l'adaptation de leurs compétences et de leur approche du métier plutôt que d'en recruter d'hypothétiques nouveaux. La majorité des experts-comptables ayant répondu à notre enquête partagent d'ailleurs ce point de vue. Est-ce réaliste ?

> ***Il est plus facile de partir d'une compétence technique pour acquérir des compétences managériales, un bon technicien peut devenir un bon consultant. En revanche, il est très difficile (voire impossible ?) de partir de compétences généralistes pour devenir un bon technicien (de toute façon, de tels profils ne voudront probablement pas faire de la comptabilité).***
>
> *Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020*

Dès lors, cela justifie que les cabinets prennent soin de leurs collaborateurs et qu'ils s'engagent véritablement dans une démarche pour assurer la stabilité de leur équipe et l'adéquation des compétences aux besoins futurs du cabinet.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les salariés (et les cabinets) sont-ils suffisamment inquiets ?

Quelle curieuse question que voilà !

Comme nous l'avons indiqué en introduction de cette étude, notre objectif n'est pas de faire un remake de Pierre et le Loup[179] en alarmant inutilement la profession mais de l'alerter sur une situation inéluctable dont elle ne semble pas vraiment avoir conscience.

Un tsunami est en cours et pourtant une étude récente montre que « seulement » 41% des salariés s'inquiètent de la robotisation et de la perte de leur emploi[180]. « Sondés sur la façon dont ils envisagent l'avenir en raison de l'accélération de l'automatisation, les Français pensent que les choses vont faiblement varier contrairement à leurs voisins européens : en effet, dans l'Hexagone, seul un salarié sur sept s'attend à ce que l'éventail de ses tâches soit partiellement ou totalement différent d'ici quelques années »[181].

Cette relative insouciance a pour effet de retarder toute mise en œuvre d'actions pourtant nécessaires pour adapter les compétences.

En fait, cette atonie n'est pas vraiment étonnante. En effet, on constate que pour tous les phénomènes lointains, les gens sont plutôt attentistes. Ils réagissent souvent sous la contrainte immédiate, quand ils n'ont plus le choix. Nous constatons exactement le même phénomène pour la mise en place d'une stratégie dans les cabinets. Combien de cabinets ont vraiment travaillé le sujet ?

Prenons l'exemple du réchauffement climatique. Chacun sait que, si on ne fait rien, dans 20 ou 30 ans le monde sera compliqué et dans 50 ans, il sera probablement insupportable. Pour autant, il ne se passe pas grand-chose à l'échelle de la planète. Pourquoi ? tout simplement car les conséquences ne se font pas encore vraiment sentir[182] au quotidien et que les véritables enjeux se situent dans 10, 20 ou même 50 ans. Pour reprendre la métaphore du réchauffement climatique, on pourrait dire à propos de la réflexion stratégique ou de la gestion prévisionnelle des compétences : « Notre maison brûle et nous regardons ailleurs »[183].

> *Les analyses menées sur les métiers du futur mettent également en avant la difficulté pour les dirigeants d'entreprise et les professionnels des ressources humaines à établir la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) de leur organisation, du fait de la dualité qui existe entre la gestion de l'immédiateté et l'anticipation des besoins futurs.*
>
> *Observatoire des métiers du futur, Bâtir le futur des métiers, 2020*

Chacun reporte à « plus tard » ce chantier, submergé qu'il est par le quotidien. Pourtant, comme pour la lutte contre le réchauffement climatique, ce chantier nécessite un temps long pour produire des effets. C'est pourquoi, il devient urgent de s'atteler à ce chantier essentiel pour l'avenir de notre profession.

Comment adapter les compétences des collaborateurs ?

L'adaptation des compétences répond à la question de savoir comment disposer des « bonnes » compétences demain.

Pour commencer, qu'entend-on par « bonnes » compétences ? Rappelons que l'une des grandes évolutions des prochaines années en matière de compétences, c'est la diversification des besoins. Le profil standard, les compétences uniformes dans tous les cabinets vont peu à peu laisser la place à des compétences plus distantes du cœur de métier historique. Autrement dit, les compétences recherchées seront liées au projet de cabinet et varieront d'un cabinet à l'autre. Chaque cabinet doit donc mener sa propre réflexion sur ses besoins propres.

La démarche d'adaptation des compétences répond à une méthodologie précise et repose sur une multitude d'outils parmi lesquels chaque cabinet devra faire son shopping en fonction de

---

179 https://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre_et_le_Loup

180 « Face à l'automatisation, 41 % des salariés sont inquiets pour leur emploi », Courrier cadres, Février 2020 http://courriercadres.com/high-tech/nouvelles-technologies/face-a-lautomatisation-41-des-salaries-sont-inquiets-pour-leur-emploi-19022020

181 L'automatisation, facteur d'évolution de l'emploi pour un Français sur trois, Le monde informatique, 19 août 2020

182 Malgré les canicules et les ouragans qui se multiplient.

183 Phrase prononcée par Jacques Chirac au IVe Sommet de la Terre, le 2 septembre 2002 à propos du réchauffement climatique.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

ses objectifs et des moyens qu'il souhaite y consacrer[184].

L'adaptation des compétences comprend deux aspects :

- Un volet collectif qui concerne l'ensemble des collaborateurs du cabinet et qui consiste à définir les règles génériques d'adaptation et d'évolution des compétences au sein du cabinet. Ce sont les règles qui organisent les modalités de recrutement et d'intégration, d'évaluation des compétences, d'accès à la formation, de gestion des carrières et de mobilité… Mais ce sont aussi les règles applicables en matière de compétences requises comme par exemple certains savoir-être permettant de garantir le bon suivi des clients et leur niveau de satisfaction.
- Un volet individuel qui prend la forme d'une gestion personnalisée des compétences de chaque collaborateur au regard de l'emploi ou du poste qu'il occupe ou qu'il pourrait être amené à occuper.

Le « rattrapage » de compétences

La « remise à niveau » des compétences individuelles à un instant T peut prendre des formes différentes nécessitant plus ou moins d'efforts pour atteindre l'objectif de compétence visé.

> *Il faudra mettre l'accent sur l'évolution des compétences internes : le reskilling et l'upskilling. C'est-à-dire accompagner des changements de carrière des salariés sur de nouvelles fonctions ou une plus grande expertise.*
>
> *Observatoire des métiers du futur, Bâtir le futur des métiers, 2020*

L'upskilling correspond à l'amélioration des compétences alors que le reskilling correspond à l'acquisition de nouvelles compétences. Dans le premier cas, il s'agit de s'appuyer sur des compétences existantes pour adapter ou poursuivre l'acquisition de ces compétences. Dans le second cas, il s'agit d'ouvrir un horizon différent plus ou moins éloigné des compétences actuelles.

> ***Il faut former les collaborateurs des cabinets à l'utilisation de l'intelligence artificielle pour qu'ils conservent leur employabilité et soient en mesure d'apporter plus à leurs clients : analyse de la donnée, conseil, accompagnement…***
>
> *Cécile Dejoux pour les Moulins, 2020*

L'adaptation des compétences en continu

Contrairement à ce que d'aucuns imaginent, l'adaptation des compétences n'est pas l'affaire d'un « coup » avec un objectif final, mais bien la mise en place d'un processus permanent. En d'autres termes, l'adaptation est plus un chemin qu'une destination à atteindre.

Dans tous les cas, ainsi que nous l'avons vu dans les chapitres précédents, l'apprentissage doit se poursuivre tout au long de la vie. Seul un effort d'apprentissage continu permet au collaborateur de maintenir son employabilité et à l'employeur de disposer des compétences adaptées à l'évolution du cabinet. Les cabinets vont devoir faire un gros effort de formation et d'adaptation des compétences sur les prochaines années. Mais ne perdons pas de vue qu'il revient aux collaborateurs d'être proactifs en prenant leur destin en main.

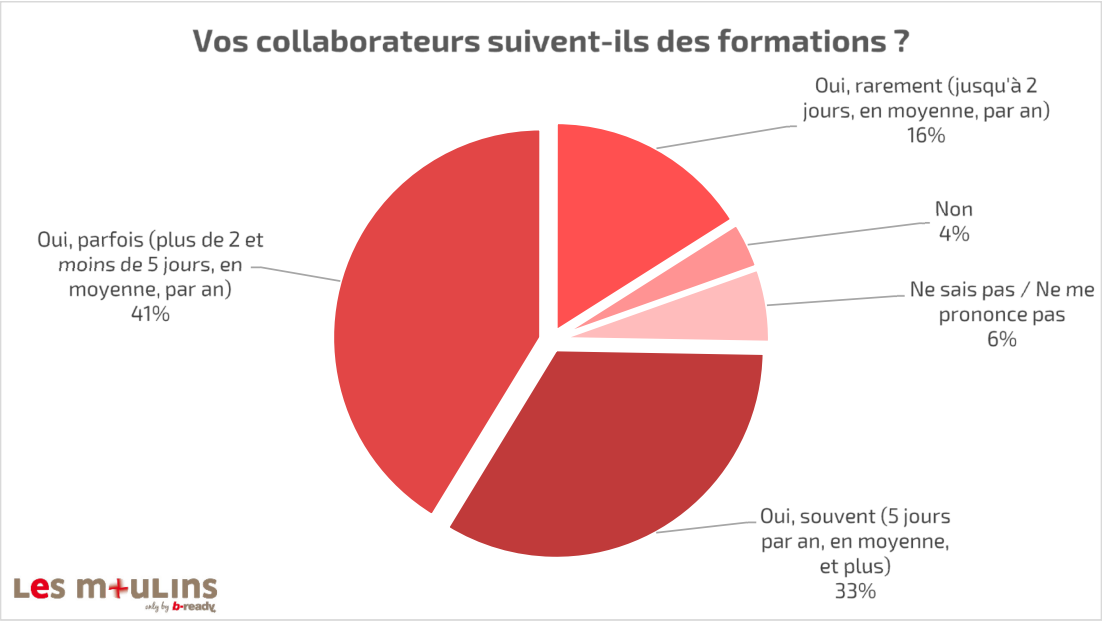
L'état des lieux de la formation dans les cabinets

La formation est évidemment un des moyens d'adapter les compétences des collaborateurs. Encore faut-il que cette formation soit suffisante et orientée sur les objectifs d'adaptation des compétences.

Dans le cadre de l'enquête que nous avons réalisée auprès de la profession, nous avions posé deux questions sur la formation dans les cabinets. En voici les résultats.

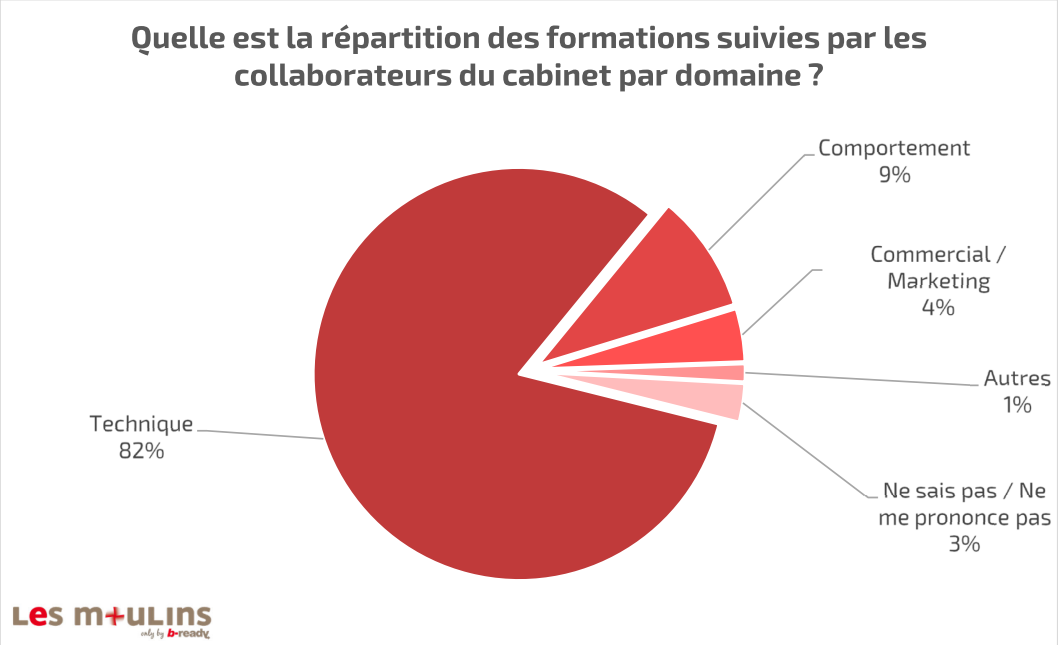
[184] La question méthodologique et le descriptif des principaux outils feront l'objet des développements qui vont suivre et notamment les chapitres « Démarche » et « Rôle des cabinets ».

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

On constate, à la lumière de ces résultats que les cabinets qui ont répondu font globalement un bel effort en matière de formation. Les trois quarts organisent en effet plus de 2 jours de formation par an et par collaborateur ; un tiers des répondants en réalisent même 5 jours voire plus.



Source : Enquête Les Moulins, Les métiers de demain, 2020

Si l'aspect quantitatif est assez satisfaisant, l'aspect qualitatif est plus problématique. En effet, plus de 80% des formations sont consacrées aux sujets techniques, c'est-à-dire à

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

la mise à jour des connaissances, alors que moins de 10% sont consacrées aux aspects comportementaux et 4% aux formations sur le marketing ou le commercial.

Or l'adaptation des profils des collaborateurs passe notamment par le changement de posture des collaborateurs, de la relation client, … Il va donc falloir construire un plan de formation qui fasse la part belle au développement de tous ces savoir-faire et savoir-être trop souvent négligés dans les cabinets jusqu'à présent.

Le temps presse

La dimension temporelle de la transformation de l'équipe est souvent mal appréhendée. Dans tous les cas, la démarche qui consiste à adapter les compétences prend du temps. C'est pourquoi, comme dit le proverbe chinois, « Il ne faut pas attendre la soif pour tirer l'eau du puits ».

En effet, le processus est long entre, d'une part, l'approche collective qui implique un travail collectif sur l'ensemble de l'équipe et, d'autre part, les approches individuelles qui analyse la situation de chaque collaborateur en profondeur. Il faut identifier les compétences requises, cartographier les compétences actuelles, affecter les compétences futures et engager l'adaptation proprement dite.

N'oublions pas que le temps nécessaire à l'acquisition des nouvelles compétences par un collaborateur est très variable ; il dépend de la hauteur de la marche à franchir, c'est-à-dire du niveau de technicité de la nouvelle compétence à acquérir, et de la capacité d'apprentissage du collaborateur. Chez McDonald's, il faut 4h pour qu'un collaborateur soit capable d'assurer une mission de base. Dans les cabinets, pour acquérir les compétences requises ou intégrer de nouvelles compétences, il faut plusieurs mois car les métiers sont très techniques. Un séminaire d'une semaine ne convient pas. Il faut du temps long et de la pratique pour ancrer les apprentissages.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Quoi qu'il en soit, il est désormais urgent de s'y mettre vraiment. Comme disent les Irlandais, « y penser sans cesse ne labourera pas le champ ».

La démarche

La démarche d'adaptation des compétences correspond à une méthode bien connue qu'on appelle la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC pour les intimes).

Concrètement, de quoi s'agit-il ? Et comment ça marche ?

La GPEC, quésaco ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter -à court et moyen termes- les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement.

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, Fiches pratiques du droit du travail, Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)[185]

Revenons en détail sur cette définition.

Une méthode qui repose sur la stratégie du cabinet

Le GPEC suit une démarche en 6 étapes.

1ère étape : Définir le projet de cabinet & les missions de demain

La GPEC n'est pas un objectif en soi, mais un moyen pour permettre d'atteindre des objectifs. Donc, comme l'aurait dit La Palice, pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sans objectifs et donc sans projet de cabinet.

En effet, les besoins du cabinet en hommes et en compétences dépendent des orientations stratégiques définies au regard de l'environnement du cabinet et des changements prévisibles de cet environnement (impacts légaux et réglementaires, économiques et concurrentiels, sociaux, technologiques ou encore organisationnels).

Quels vont être les impacts des technologies et de l'évolution de la réglementation sur l'activité des cabinets ? Quels sont les nouveaux besoins des clients ? Comment faire face à la concurrence ? Quelles nouvelles missions doit-on développer ? Sans les réponses à toutes ces questions, il est inutile de se lancer dans une GPEC. Comment définir les compétences qui seront nécessaires demain si le cabinet n'a pas réfléchi aux missions qu'il proposera à ses clients demain ?

> ***Les collaborateurs des cabinets d'expertise comptable ne pourront rester employables que si les experts-comptables ont l'intelligence de créer de nouvelles activités, sachant que les collaborateurs ont un rôle à jouer dans la recherche et l'élaboration de ces nouvelles activités.***
>
> *Cécile Dejoux pour les Moulins, 2020*

2ème étape : Définir les besoins en compétences

La mise en œuvre du projet de cabinet fera naître des besoins nouveaux en termes d'emplois, d'effectifs et de compétences. En s'appuyant sur les orientations stratégiques définies pour guider

[185] https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

les transformations à venir, il faut identifier les besoins futurs sur chacun des volets suivants :

- Les emplois :
  - Ceux qui sont à renforcer, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas exercés aujourd'hui en totalité,
  - Ceux qui sont en mutation, c'est-à-dire ceux qui doivent évoluer ou qui sont voués à disparaitre,
  - Ceux qui sont à créer, c'est-à-dire ceux qui n'existaient pas et que le projet de cabinet nécessite.
- Les hommes et les compétences :
  - Les effectifs nécessaires,
  - Les compétences à adapter/ à développer au sein de l'équipe,
  - Les compétences à aller chercher (recrutements ou renforts ponctuels).

Bien entendu, la satisfaction de ces besoins a un coût qu'il faut évaluer. En pratique, l'investissement est élevé et il est souvent nécessaire de prioriser les besoins pour les étaler dans le temps.

3ème étape : Faire le point sur les compétences actuelles de l'équipe

Une fois que l'on sait où l'on souhaite aller (point B), il faut chercher à savoir d'où on part (point A). Pour cela il convient de réaliser un diagnostic des emplois existants et des compétences actuelles. Pour être efficace, cette démarche doit être partagée, le diagnostic doit être réalisé conjointement par le cabinet et le collaborateur. L'objectif est d'aboutir à un consensus sur les compétences du collaborateur afin de partir sur de bonnes bases.

4ème étape : Mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles

Cela revient à mesurer le chemin à parcourir pour aller du point A au point B, l'idée étant de réduire les écarts sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif pour faciliter l'atteinte des objectifs.

5ème étape : Définir et mettre en œuvre un plan d'actions

L'étape suivante consiste à prolonger la réflexion par la mise en œuvre concrète des actions (adaptation des compétences, recrutement…). Cette étape s'étale dans le temps et prend souvent plusieurs années, ne serait-ce que pour des raisons logistiques. Tous les collaborateurs ne peuvent pas partir en formation en même temps.

6ème étape : Évaluer l'impact des actions mises en œuvre et réévaluer les besoins régulièrement.

La GPEC est un processus qui permet d'adapter les compétences aux besoins de demain. Or, comme nous l'avons indiqué, les besoins en compétences vont désormais évoluer très régulièrement, pour ne pas dire en permanence. Un nouveau client, une nouvelle mission, un départ de collaborateur, … autant d'événements courants qui auront pour effet de déstabiliser l'organisation. Les cabinets devront donc mettre en place une organisation pour assurer le suivi des compétences et s'assurer régulièrement de l'adéquation entre les besoins et les compétences disponibles.

En outre, la GPEC repose sur la stratégie du cabinet. Toutes deux sont vivantes. L'environnement du cabinet n'est pas figé, il continue d'évoluer et force le cabinet à se questionner régulièrement sur ses orientations et ses besoins.

La GPEC est donc un cycle qui ne prend jamais vraiment fin ; c'est un marathon, pas un sprint.

Une GPEC, pour quoi faire ?

Soyons clairs. La mise en place d'une démarche de gestion des compétences au sein d'un cabinet n'a rien d'une action philanthropique. En période de mutation d'activité, c'est tout simplement un passage obligé. Sans GPEC, le cabinet va se retrouver avec des collaborateurs incapables de réaliser les missions du cabinet et des missions sans collaborateurs pour les réaliser… Sans collaborateurs « transformés », point de nouvelles missions.

> *L'ambition, c'est d'éviter des situations d'insuffisance ou d'inadéquation des compétences (…).*
> *Il faut permettre aux jeunes et aux actifs de trouver un emploi, de le conserver, d'en changer et de progresser, et aux entreprises de disposer des compétences dont elles ont et auront besoin et de pouvoir accompagner*

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

> *l'évolution professionnelle de leurs salariés. Cela implique : de continuer à mettre en place des formations pour des métiers dont on a encore besoin dans leur configuration actuelle, mais en préparant déjà la suite ; d'aider certaines entreprises ou secteurs à conserver leurs ressources humaines en mettant en place des programmes de formation de grande ampleur ; de satisfaire des besoins nouveaux ou émergents.*
>
> *Conseil d'orientation pour l'emploi – « Automatisation, numérisation et emploi », tome 2, sept 2017*

Une GPEC, même si elle semble a priori un peu théorique et compliquée, est la seule solution possible pour organiser l'adéquation des besoins du cabinet avec les compétences de son équipe. Revenons sur les différents avantages tirés de la mise en place d'une GPEC.

La pérennisation du cabinet

Les cabinets doivent se réinventer et se transformer pour faire face à l'évolution rapide du métier et à la baisse inéluctable du chiffre d'affaires issu de la mission comptable. La mise en place de plans stratégiques et d'adaptation des compétences est clairement une condition sine qua non de survie des cabinets.

L'adaptation des compétences et le maintien de l'employabilité des collaborateurs

Toutes les transformations de l'activité des cabinets auront évidemment un impact lourd sur les équipes. Le cabinet doit chercher des possibilités d'évolution pour les collaborateurs concernés en les orientant vers d'autres tâches et en les accompagnant dans ce changement. De la même façon, la GPEC permet de repérer les collaborateurs, qui disposent de compétences rares, et pouvant être affectés sur de nouvelles missions ou tâches atypiques.

La fidélisation des équipes et la motivation

Enfin, la gestion des compétences est aussi un levier de motivation et donc un outil de fidélisation des collaborateurs. Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre au sein de la profession, cela prend tout son sens. Il n'est pas rare aujourd'hui d'avoir des demandes de collaborateurs qui souhaitent connaitre les possibilités d'évolution de leur poste et d'accès à la formation. Il est même de plus en plus fréquent d'avoir ce type de demande lors des entretiens d'embauche conduits avec les candidats qui en font un critère de sélection. La capacité du cabinet à se projeter vers l'avenir, à anticiper les missions de demain et à impliquer ses collaborateurs dans ce projet (même dans des structures de petite taille) est donc un élément d'attractivité et de fidélisation important.

Après avoir présenté les enjeux et les modalités de l'adaptation des compétences, nous allons faire un focus sur le rôle respectif des différents acteurs de la profession sur ce sujet.

Le rôle des cabinets

Comme nous l'avons vu, le rôle de l'employeur et donc des cabinets dans la profession comptable est de piloter la GPEC. En pratique, son rôle est

- d'identifier ses besoins en compétences de demain
- d'analyser les compétences actuelles de l'équipe
- de mettre en œuvre un plan d'action pour réduire les écarts entre les besoins futurs et les compétences actuelles

Avant d'entrer dans le détail de ces différentes étapes, rappelons qu'il n'y a pas de petits et de grands projets, il y a juste ceux qui aboutissent… et les autres ! Un cabinet peut parfaitement définir un projet stratégique, identifier les compétences acquises et les compétences

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

requises, s'il ne passe pas à l'action, il a juste perdu beaucoup du temps et d'énergie. Pire encore, il a démobilisé l'équipe qui s'est investie dans le projet. Il est donc essentiel de mettre en œuvre le projet[186]. Mieux vaut un projet simple qui avance en impliquant toute l'équipe qu'un projet très (trop) ambitieux qui ne verra jamais le jour. Ce qui est vrai en stratégie l'est tout autant en gestion des compétences.

Identifier les besoins en compétences de demain

Comme nous l'avons vu précédemment, toute réflexion sur les métiers de demain commence nécessairement par une réflexion sur la stratégie du cabinet (définition du projet de cabinet et plan d'actions associé). Définir une politique de gestion des compétences sans avoir défini préalablement le projet de cabinet est une ineptie.

Une fois les orientations définies et les actions à mener identifiées, il faut mesurer l'impact de ces évolutions sur les emplois. Cela prend la forme d'un état de lieux des compétences actuelles du cabinet.

Il faut ensuite décrire ces « nouveaux » emplois et les compétences nécessaires pour les exercer. Pour ce faire, on rédige généralement des fiches emploi (ou de postes)[187]. Une fiche emploi définit concrètement l'emploi et détaille :

- La raison d'être du poste
- Les activités et les tâches
- Les compétences requises pour occuper l'emploi ou le poste : savoirs, savoir-faire, savoir-être.

La description des emplois et des blocs de tâches qui les composent est extrêmement importante car elle constitue un outil de référence permettant de réfléchir de façon régulière (annuellement, par exemple, lors des entretiens) et prospective aux évolutions prévisibles du poste et d'adapter les compétences de façon anticipative. Ce travail de réflexion et de formalisation permet de construire plus facilement les métiers de demain.

Il reste également à définir le besoin en effectif du cabinet, c'est-à-dire, l'effectif nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques dans de bonnes conditions. Le besoin du cabinet en termes d'effectif doit être analysé au regard de la stratégie définie mais également au regard de certaines variables internes telles que la pyramide des âges, par exemple.

A partir de ces éléments, le cabinet peut identifier le chemin à parcourir et les ressources à trouver (en interne, en recrutant ou en faisant appel à des ressources externes).

Faire le point sur l'équipe actuelle et mesurer les écarts

L'entretien annuel est un rendez-vous essentiel. C'est un moment d'échange privilégié qui permet au collaborateur et au manager de faire le point sur les compétences du collaborateur. C'est l'occasion d'échanger sur le contenu du poste, les changements opérés en cours d'année, les évolutions à prévoir, les facilités et les difficultés rencontrées, les compétences à adapter ou à développer et les besoins de formation.

Parallèlement à l'entretien annuel (qui, rappelons-le, n'est pas légalement obligatoire[188]), l'employeur a l'obligation d'organiser tous les deux ans un entretien professionnel. Ce dernier n'a pas les mêmes objectifs que l'entretien annuel, il est moins opérationnel. Dans ce cadre, il s'agit de faire le point sur les compétences du collaborateur au sens large et de recenser l'ensemble des compétences y compris celles qui ne sont pas utilisées dans le cadre du poste occupé. L'objet de cet entretien est de se projeter dans l'avenir, d'identifier les possibles en termes d'évolution professionnelle et de mobilité et également, chose très importante, d'échanger sur les souhaits et la motivation du collaborateur. Cet entretien, complémentaire à l'entretien annuel, est très utile dans un contexte de transformation du cabinet.

Ces entretiens, s'ils sont conduits avec sérieux, permettent donc de gagner un temps précieux dans la démarche de GPEC en assurant l'adéquation des compétences des collaborateurs

---

[186] Pour en savoir plus sur la gestion d'un projet de transformation, « Comment réussir la transformation numérique du cabinet ? », Revue Fiduciaire, 2018, p129 et suivantes

[187] Rappelons que le poste correspond à une situation de travail individuelle (ex : responsable du service social) alors que l'emploi correspond à un ensemble de postes homogènes, c'est-à-dire ayant des caractéristiques communes (ex : les chefs de mission)

[188] A l'exception des salariés au forfait jours

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

aux besoins du cabinet. A titre d'exemple, l'échange intervenant dans le cadre de l'entretien annuel ou de l'entretien professionnel peut permettre d'identifier des compétences non utilisées dans le cadre du poste actuel. Cela peut parfois permettre d'identifier des compétences que l'on croyait manquantes au sein du cabinet et offrir de nouvelles opportunités au collaborateur comme au cabinet[189].

> *L'ambition est d'arriver à faire du matching inversé : à partir des compétences individuelles, quel poste, quelle mission sur laquelle il y a un besoin peut-on proposer ?*
>
> *Observatoire des métiers du futur, Bâtir le futur des métiers, 2020*

Mettre en place les plans d'actions adéquats

Le cabinet a identifié les compétences requises, diagnostiqué les compétences détenues et mesuré les écarts. Il est temps de construire le plan d'actions. En pratique, il faut définir les parcours de formation et d'accompagnement permettant aux collaborateurs d'adapter et/ou de développer leurs compétences.

Il existe de nombreux moyens d'adapter et de développer les compétences des collaborateurs.

On pense en premier lieu à la formation. Il y a mille façons de l'envisager : en inter-entreprises, pour bénéficier de l'expérience de personnes extérieures et partager, en intra entreprise pour se concentrer sur les caractéristiques particulières du cabinet ou d'une équipe, en interne pour assurer la transmission d'une personne interne au cabinet aux autres collaborateurs. On peut aussi envisager le « *reverse mentoring* » pour faire bénéficier certains collaborateurs séniors de compétences détenues par les plus jeunes collaborateurs (appropriation des technologies notamment). Citons également l'auto-formation qui se développe considérablement grâce aux plateformes de formation en ligne.

Les actions de formation identifiées doivent être synthétisées dans un plan de développement (ou plan de formation). Ce plan comprend l'ensemble des actions de formation recensées dans le cadre des entretiens annuels et professionnels et peut être complété, au gré de l'identification des besoins, en cours d'année. Ce document permet d'avoir une vision globale et de prioriser les actions en fonction des moyens que le cabinet souhaite et peut attribuer aux actions de formation et des financements qui peuvent être trouvés.

Le développement des compétences peut aussi résulter du partage et de l'échange avec d'autres collaborateurs en situation de travail à travers le tutorat ou les pratiques managériales par exemple. Le rôle du management intermédiaire, lorsqu'il existe, est essentiel dans l'identification des besoins en compétences, dans le suivi des actions mises en place et dans l'accompagnement des collaborateurs au quotidien.

Il est également possible d'envisager des actions de coaching individuel ou de coaching d'équipe pour développer une meilleure connaissance de soi et des personnes avec lesquelles on travaille, pour travailler les savoir-être, pour apprendre à travailler ensemble, à réfléchir différemment…

Les plans d'actions mis en place doivent aussi répondre au besoin de s'entourer de compétences spécifiques qui n'existent pas au sein du cabinet et qui devront être recherchées en externe. Cela suppose de s'intéresser aux questions d'attractivité et au processus de recrutement et d'intégration des nouvelles ressources qui seront parfois très différentes des ressources existantes au sein du cabinet (nouveaux profils).

Le plan d'actions doit comporter les actions à mettre en place mais également le délai de mise en œuvre et les personnes responsables de la mise en place et du suivi des actions. Il doit prévoir des indicateurs d'évaluation permettant de vérifier que les objectifs fixés ont été atteints et de mesurer l'impact des actions mises en œuvre sur le cabinet et sur son organisation.

[189] Ce qu'on appelle le « matching inversé »

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Le rôle des collaborateurs

Certains veulent que ça arrive.
D'autres aimeraient que ça arrive.
Et les autres font que ça arrive.
Mickael Jordan

Les collaborateurs sont clairement les premiers impactés par les conséquences de l'invasion numérique, les premières victimes collatérales en quelque sorte. En effet, les technologies déprécient la valeur du travail humain, banalisent les compétences, altèrent l'employabilité et hypothèquent l'avenir des collaborateurs. Dans ces conditions, quel comportement adopter ? Comment réagir ?

Les collaborateurs face au défi des nouveaux outils

La réaction naturelle de nombreux collaborateurs face aux nouveaux outils est la peur. Cette réaction émotionnelle est tout à fait légitime car ces nouveaux outils vont prendre une partie de leur travail et les fragiliser. Or, face à la peur, il est courant de chercher à se protéger du danger supposé. C'est ainsi qu'à l'image des tisseurs du XIXè siècle, un certain nombre de collaborateurs font tout pour freiner l'arrivée de ces nouveaux outils. Ils font du zèle, pointent et repointent les comptes, multiplient les contrôles inutiles… A tel point d'ailleurs que certains cabinets finissent par conclure (à tort), après une période de test, que ces outils ne sont pas vraiment efficaces car les collaborateurs passent plus de temps sur les dossiers avec les outils qu'avant de les avoir !

Ce comportement est lié au fait que les collaborateurs s'imaginent souvent qu'ils ne sont pas capables de faire autre chose que ce qu'ils font aujourd'hui. Ils ont toujours fait ce métier et se disent, consciemment ou pas, que si les tâches qu'ils réalisent aujourd'hui disparaissent, ils n'auront plus d'utilité pour le cabinet et se retrouveront au chômage. Cela est particulièrement vrai pour les collaborateurs qui font partie depuis longtemps de l'équipe du cabinet. L'automatisation est alors perçue comme une menace très forte.

Cette réaction, si elle est facile à comprendre, n'est évidemment pas la bonne. Comme dit le proverbe, à trop craindre le pire, on le fabrique. C'est précisément en voulant sauver leur poste que ces collaborateurs se mettent en danger car ils se fragilisent et fragilisent le cabinet qui risque de ne plus être capable de se confronter à la concurrence tant ses coûts seront élevés.

Pour faire face au « danger » de l'automatisation, la seule posture envisageable pour un collaborateur est de s'adapter à ces nouveaux outils. Bien sûr, ce n'est pas facile.

Pour y parvenir, le collaborateur doit déjà être convaincu qu'il conserve une vraie utilité au sein du cabinet, même si ce dernier est équipé des outils modernes de production. En effet, pour encadrer les nouveaux outils, pour échanger avec les clients, pour développer de nouvelles missions, le cabinet a besoin de collaborateurs. Une fois de plus, seules certaines tâches sont automatisées, pas les emplois.

Dans ce contexte, le rôle de l'employeur est absolument primordial. Il doit prendre le temps pour expliquer, rassurer, accompagner chaque collaborateur dans son adaptation. Le passage en force n'est pas une option. Quant au collaborateur, pour conserver son employabilité, il doit se remettre en question, s'adapter, acquérir de nouvelles compétences, changer en partie de métier…

> ***Les entreprises doivent créer les conditions d'une montée en compétences, mais c'est aux collaborateurs de se prendre en charge sur le sujet. Chacune est responsable de construire sa propre employabilité.***
>
> *Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020*

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les collaborateurs doivent prendre leur avenir en main

Jusqu'à une époque récente

Sans revenir sur tous les développements précédents[190], nous pouvons retenir que jusqu'à une période récente, le métier évoluait peu du point de vue des process et outils de production. Bien sûr, chaque année, les éditeurs proposaient une nouvelle version des logiciels intégrant telle ou telle nouveauté, mais globalement nous n'avons jamais connu de révolution qui remette en cause le modèle économique de la profession comme nous le vivons aujourd'hui.

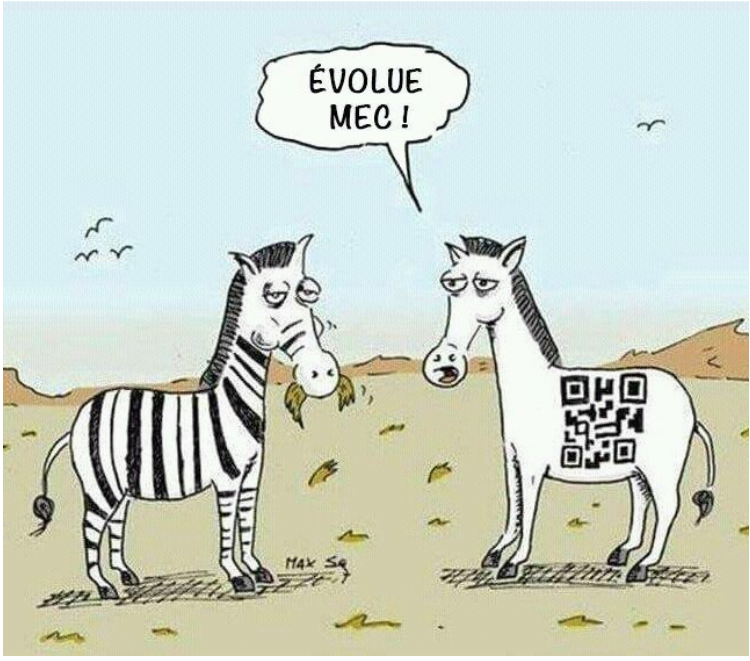
La plupart des cabinets proposaient uniquement les missions de production liées au cœur du métier, sans chercher à développer de nouvelles missions à la fois inutiles et incertaines. Il n'était donc pas vraiment nécessaire de développer de nouvelles compétences.

Dans ces conditions, les collaborateurs s'en remettaient entièrement à leur cabinet pour « gérer leur carrière » qui ronronnait paisiblement à la satisfaction générale. Les dirigeants du cabinet connaissaient les besoins des clients, les compétences des collaborateurs, les actualités qui méritaient un intérêt particulier … Les collaborateurs n'avaient aucune raison de s'en faire quant à leur avenir ; il était tout tracé et c'est le dirigeant du cabinet qui tenait le crayon.

Du point de vue des collaborateurs, tous les cabinets se ressemblaient, ils avaient tous plus ou moins les mêmes clients et les mêmes missions. Du point de vue des cabinets, tous les collaborateurs se ressemblaient, ils avaient tous plus ou moins les mêmes compétences. Les différences étaient superficielles. Si un collaborateur changeait de cabinet, il retrouvait rapidement une place dans la mesure où ses compétences standards correspondaient aux besoins standards des cabinets.

D'ailleurs, de nombreux cabinets rechignaient à former leurs collaborateurs sur des sujets trop pointus. Ils redoutaient qu'une fois formés, leurs collaborateurs partent pour la concurrence ou exigent une revalorisation de salaire… Tous comptes faits, la standardisation avait du bon !

Oui, mais ça, c'était avant.



La vie ne sera bientôt plus un long fleuve tranquille

Le contexte change. Ne pas vouloir changer, ne pas vouloir s'adapter, c'est renoncer à son avenir et accepter (pour ne pas dire décider) de se mettre hors-jeu.

> *Notre conception de l'employabilité ne doit plus reposer seulement sur la capacité de l'entreprise à anticiper les compétences de demain. Il faudra compter de plus en plus sur la volonté des salariés de piloter eux-mêmes leur propre évolution. Ils ne confieront plus leur employabilité à leur entreprise uniquement, la finalité de leur vie professionnelle leur appartient aussi. Avec l'autonomie qu'ils ont pour le faire grâce à la diversification des moyens mis à leur disposition, et grâce à leur capacité à faire bouger les lignes de leur métier, l'entreprise n'est plus en position de tout contrôler.*
>
> *Observatoire des métiers du futur, Bâtir le futur des métiers, 2020*

Dans les cabinets, la stabilité et la standardisation vont laisser petit à petit plus de place à la diversification des missions et des profils. Dès lors, la problématique des collaborateurs et des cabinets n'est plus du tout

[190] Voir notamment le chapitre « Les impacts du numérique sur les cabinets »

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

la même. Tout le monde doit se bouger pour se pérenniser.

> ***Les collaborateurs des cabinets d'expertise comptable ne pourront rester employables que si les experts-comptables ont l'intelligence de créer de nouvelles activités, sachant que les collaborateurs ont un rôle à jouer dans la recherche et l'élaboration de ces nouvelles activités.***
>
> *Cécile Dejoux pour les Moulins, 2020*

Les collaborateurs qui s'en remettaient aveuglément à leur employeur pour décider à leur place vont devoir se (re)prendre en main. Ils vont devoir réfléchir à leur avenir, faire des choix, se mobiliser, apprendre, désapprendre, réapprendre, s'investir dans de nouvelles tâches.

Les collaborateurs doivent être moteurs pour maintenir voire développer leur employabilité. Sinon, ils se condamnent à perdre pied.

> ***L'évolution des compétences et le développement de nouvelles compétences passent par la formation continue. Il faut que ce soit une démarche personnelle et volontaire. Si ça passe par de la coercition, ça ne marchera pas…***
>
> *Cécile Dejoux pour les Moulins, 2020*

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les collaborateurs doivent se réapproprier leur carrière, faire preuve d'ambition, avoir des projets et se lancer.

> *Tout le monde demain devra se positionner en chercheur pour réfléchir au futur, en consultant pour gérer ses missions, en intermittent du spectacle pour se renouveler, passer d'un projet à un autre. Il faudra avoir une approche en réseau, avoir plusieurs territoires, pour se confronter à des mondes parallèles et à apprendre les uns des autres.*
>
> *Les soft skills au service de la reconfiguration des organisations : questions-réponses, Michel Barabel, juillet 2020*[191]

> ***Les collaborateurs devront accepter de se former, de faire autre chose, de coconstruire, de tester, de se tromper, d'aller sur de nouveaux territoires, etc. S'ils ne le font pas, ils perdront beaucoup en employabilité.***
>
> *Cécile Dejoux pour les Moulins, 2020*

Une fois la prise de conscience réalisée et la décision prise, comment les collaborateurs peuvent-ils passer à l'action, c'est-à-dire s'engager dans leur projet professionnel ?

Comment s'adapter quand on est un collaborateur ?

Passer du statut de collaborateur « piloté » par le cabinet à celui de « collaborateur apprenant » ne se fera pas en claquant des doigts. C'est un vrai défi qui requiert de la volonté, du temps et un investissement personnel important.

Cependant, notons que depuis quelques années, les conditions d'accès individuel à la formation se sont largement assouplies tant sur le plan financier que sur le plan technique.

[191] https://www.docendi.com/blog/soft-skills-service-reconfiguration-organisations-questions-reponses/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Un accès facilité à la formation choisie

Sur le plan financier et juridique

Pendant très longtemps, la formation était pilotée par l'employeur. L'approche était assez paternaliste. Dans la mesure où la loi faisait porter la responsabilité à l'employeur de maintenir l'employabilité de ses salariés, elle lui en donnait les moyens. C'est l'employeur qui connaissait les besoins de son entreprise et ce qui était bon pour ses salariés. Ces derniers n'avaient pas vraiment leur mot à dire. La formation des salariés passait nécessairement par la décision de leur entreprise[192].

Peu à peu, cette conception a évolué pour donner de plus en plus la main aux salariés pour qu'ils décident eux-mêmes de leur propre formation. C'est ainsi qu'est né le droit individuel à la formation (DIF) en 2004. Le DIF donnait droit à un quota cumulable de 20h de formation par an, plafonné à 120h.

Depuis le 1er janvier 2015, le DIF a été amélioré, étendu et remplacé par le Compte personnel de formation (CPF[193]). Le CPF[194] est un droit d'accès à la formation entièrement piloté par le salarié. Le CPF peut être utilisé avec ou sans l'accord de l'entreprise, pendant ou en dehors des heures de travail. De même, l'employeur ne peut imposer au salarié d'utiliser son CPF pour financer une formation.

> ***L'évolution des compétences ne se fera pas sans les salariés. Il faut associer chacun à la construction de sa formation tout au long de la vie active. C'est notamment le sens de la réforme de la formation, avec la création du CPF.***
>
> *Isabelle Rouhan pour les Moulins, 2020*

Le CPF, s'il permet aux salariés de suivre les formations de leur choix, n'est pour autant pas utilisable pour toutes les formations. Seules peuvent être financées par le CPF les formations visant un diplôme, un titre à finalité professionnelle, un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) inscrits au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) ou des certifications ou habilitations enregistrée au Répertoire Spécifique.

Sur le plan pratique

Une application et un site internet ont été créés pour faciliter l'accès[195]. Sur cette application, les bénéficiaires du CPF peuvent en quelques clics faire le point sur leurs droits, choisir des formations, choisir des organismes de formation, s'inscrire à des formations, payer en ligne à l'aide de leur CPF… Autrement dit, les bénéficiaires du CPF[196] ont aujourd'hui une totale maîtrise de leur droit à formation. Ils n'ont pas besoin d'obtenir l'accord de leur employeur.

Au-delà du financement, la réforme de la formation professionnelle de 2018[197] a clairement pour vocation, comme son titre l'indique, de responsabiliser les salariés sur leur avenir professionnel. Il est clair que c'est désormais au salarié de se prendre en main et la loi lui en donne les moyens.

Avec l'application « Mon Compte Formation », tout salarié peut choisir, s'inscrire et régler tranquillement et librement ses formations, sans sortir de son canapé. C'est évidemment une révolution qui devrait considérablement fluidifier l'accès aux formations pour tous les salariés.

En dehors de cette solution d'inscription auprès d'organismes proposant des formations finançables par le biais du CPF, il existe de très nombreuses formations accessibles à distance et, pour un très grand nombre d'entre elles, gratuites.

Sur Internet, des milliers de formations sont disponibles. Les plus grandes universités du monde telles qu'Harvard, Princeton, HEC… publient leurs cours en ligne afin de permettre à qui le souhaite de s'autoformer.

---

192 Même s'il existait le CIF, congé individuel de formation
193 Pour les salariés du privé. Le DIF reste en vigueur dans le secteur public.
194 Instauré par la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale
195 https://www.moncompteformation.gouv.fr
196 Au-delà des salariés, le CPF bénéficie également aux dirigeants d'entreprise et aux chômeurs
197 Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Par quoi commencer ?

Un collaborateur qui souhaite développer ses compétences et garder la maîtrise de sa carrière doit se définir un plan d'actions comme le ferait une entreprise pour atteindre ses objectifs. Cela commence par le choix d'un cabinet qui partage son ambition.

Dans ce nouveau contexte professionnel, le choix du cabinet est stratégique. Les collaborateurs vont devoir revoir leur grille de critères pour le choix de leur employeur. Parmi les critères de choix d'un cabinet, l'existence d'un projet stratégique, d'un plan d'action pour l'évolution des compétences… doivent désormais figurer en bonne place. Employeur et collaborateur doivent apprendre à réfléchir et décider ensemble sur ce qui est bon pour eux. C'est l'occasion d'un échange très riche, bien qu'inhabituel dans la plupart des cabinets.

A l'inverse, entrer dans un cabinet qui ne s'interroge pas sur son avenir et n'implique pas ses collaborateurs, c'est un peu comme choisir le Titanic pour une croisière. Ça peut finir mal.

Quelles formations suivre ?

Compte tenu de l'évolution nécessaire des compétences, la formation va, elle aussi, devoir évoluer. Peu à peu, la formation va devenir un rendez-vous régulier et non plus un événement ponctuel. De même, les formations seront moins consacrées à l'actualisation des connaissances techniques et plus à l'acquisition de nouvelles compétences.

Évidemment, chaque collaborateur devra décider (dans l'idéal, en lien avec son cabinet pour s'intégrer dans la stratégie de ce dernier) des thèmes qui lui sont utiles, mais on peut raisonnablement imaginer que les grands axes de formation des prochaines années seront :

- le numérique
- les nouvelles missions
- les savoir-être professionnels
- la conduite du changement

Signalons d'ailleurs que plusieurs conseils régionaux de l'ordre des experts-comptables[198] proposent des formations innovantes à destination des collaborateurs pour les accompagner dans l'évolution de leur carrière. Ces formations permettent aux cabinets de conserver leurs collaborateurs et de les faire évoluer et aux collaborateurs de progresser en apprenant à réaliser de nouvelles missions. Ce genre de formations devraient se développer de manière significative dans les prochaines années car elles répondent à un vrai besoin des uns et des autres.

Le rôle des acteurs institutionnels et partenaires de la profession

Après avoir analysé le rôle des cabinets et des collaborateurs, intéressons-nous au rôle des acteurs institutionnels et partenaires de la profession.

Un regard extérieur sur le sujet conclurait à n'en point douter qu'après tout, les experts-comptables sont des chefs d'entreprise, ils sont grands et libres de s'organiser (ou pas) comme ils l'entendent pour gérer leur évolution. Ce n'est objectivement pas faux. Cependant, une lecture plus avertie du sujet apporte un éclairage supplémentaire.

Les professionnels n'ont pas le temps. Sans revenir sur ce sujet, phagocytés par la production de plus en plus invasive, ils ont, pour un grand nombre d'entre eux, du mal à se dépêtrer des difficultés d'aujourd'hui et ne sont vraiment pas en mesure de préparer demain. Comment peut-on raisonnablement imaginer qu'un dirigeant de cabinet de quelques collaborateurs puisse avoir le temps, l'énergie et la compétence pour définir

[198] Dont le conseil régional de l'ordre de Paris avec les parcours e-coll proposés par l'Asforef : http://www.asforef.com/e-coll/

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

son offre de missions futures, les métiers futurs et les moyens envisageables pour adapter les compétences de son équipe actuelle ?

Du coup, la question est : doit-on laisser les professionnels se débrouiller seuls comme illustration de la sélection naturelle des espèces chère à Darwin ou doit-on leur donner un coup de pouce pour s'en sortir ? Voici une illustration supplémentaire de l'éternel paradoxe de la profession qui, si on l'écoute, est profondément libérale, mais qui se repait d'un monopole et aime à se faire dorloter par un ordre professionnel (qu'elle finance) très protecteur et accompagnateur.

En pratique, si on oublie la dimension politique du sujet, la question peut être résumée ainsi : aide-t-on les professionnels à se sortir de cette situation pour les aider à sauver des milliers d'emplois ou laissons-nous faire dame nature ?

Pour notre part, point de doute ! Le sujet de la mutation des métiers est à la fois tellement stratégique et tellement risqué qu'il mérite clairement une mobilisation générale de tous les acteurs. Ce n'est qu'en se mobilisant tous que la profession sortira indemne voire renforcée de ce défi.

> ***Il faut accompagner les collaborateurs. Il n'y a pas de raison que 140 000 personnes soient rayées de la carte par des intelligences artificielles. Au contraire, il faut qu'elles s'appuient dessus.***
>
> *Cécile Dejoux pour les Moulins, 2020*

Les acteurs institutionnels (ordre, syndicats) et les partenaires de la profession, notamment dans la formation, ont non seulement un rôle à jouer dans cette transition mais aussi une vraie responsabilité dans l'accompagnement des cabinets et des collaborateurs.

> ***Du coup, la question est : doit-on laisser les professionnels se débrouiller seuls comme illustration de la sélection naturelle des espèces chère à Darwin ou doit-on leur donner un coup de pouce pour s'en sortir ?***

L'ordre des experts-comptables

Notre profession a la chance de disposer d'un ordre professionnel[199], c'est-à-dire un organe officiel reconnu par l'État, qui est géré par la profession et représente cette dernière auprès des pouvoirs publics. Même s'il est de bon ton de critiquer l'ordre, rappelons-nous que cette instance est un atout sur lequel la profession peut (et doit) compter dans la résolution de l'équation compliquée de la transformation des cabinets.

Au-delà de ses missions régaliennes, la mission que s'est donnée l'ordre est d'aider les cabinets à exercer leur activité aujourd'hui et demain. Même si ce n'est en théorie pas son rôle[200], il propose de nombreux services aux professionnels : congrès, information, documentation, formation, assistance technique, outils en ligne…

A notre avis, dans le cadre de la problématique de cette étude, pour être utile à la profession, l'ordre devrait jouer de multiples rôles :

- un rôle de veille/prospective
- un rôle de lanceur d'alerte
- un rôle de créateur de confiance
- un rôle d'opérateur de formation
- un rôle d'accompagnateur

Revenons sur chacun de ces rôles.

Rôle de veille / prospective

L'un des rôles essentiels de l'ordre devrait être d'assurer la veille stratégique et prospective sur la profession. Que va-t-il se passer dans les prochaines années ? Quelles sont les grandes tendances de la profession ? Vers quelles missions la profession va-t-elle s'orienter ? Quels clients demain ? Quels métiers demain ?… Autant de questions que l'ordre devrait explorer régulièrement.

[199] Quand nous parlons de l'ordre, nous englobons le conseil supérieur et les conseils régionaux.
[200] C'est normalement le rôle des syndicats professionnels.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Le Conseil supérieur a publié quelques ouvrages de prospective dans les années 2000 comme la trilogie « Repères pour le futur »[201] ou les carnets de tendance. De même, quelques publications sont parues, notamment à l'occasion des congrès, comme le carnet de tendances en 2007.

En 1994, le Conseil supérieur a confié à une équipe[202] une étude prospective sur l'évolution des études d'expertise comptable. Cette étude avait deux objectifs : à court terme, proposer une mise à jour des programmes du DPECF, DECF et DESCF et, à long terme, une prospective consacrée à la mise en adéquation des formations à l'expertise comptable et au commissariat aux comptes avec les évolutions des métiers concernés par ces deux professions. Ce groupe a rendu un premier rapport sur l'évolution à court terme de la formation à l'expertise comptable en 1996. Les nouveaux programmes sont entrés en vigueur en septembre 1998. Le second rapport portant sur la prospective à long terme de la formation à l'expertise comptable et au commissariat aux comptes a été remis en décembre 1998. Il est intéressant de consulter ce rapport sur la prospective à long terme. Même s'il date de plus de 20 ans, il a gardé toute sa légitimité et la plupart des réflexions menées à l'époque sont encore d'actualité.

En dehors des initiatives privées telle que l'ouvrage « Profession comptable An 2000 »[203] ou, plus récemment, les études des Moulins, la profession ne réalise ou ne commande pas d'études prospectives régulières[204]. Certes, l'ordre publie régulièrement des ouvrages, mais il s'agit de guides ou d'enquêtes sur différents aspects du management des cabinets (RH, technos, marketing, stratégie…).

De même, l'ordre n'a pas véritablement de commission chargée de travailler sur la prospective. Il est important et urgent que l'ordre crée une cellule, une commission ou un groupe de réflexion prospective pour anticiper les évolutions de la profession. Il faut comprendre les enjeux et travailler sur des scénarios pour préparer l'avenir.

Notons qu'en 2019, le Conseil supérieur a fait réaliser une étude prospective sur les métiers[205] et qu'il a financé conjointement avec le Conseil régional de Paris cette étude des Moulins.

Il est important et urgent que l'ordre crée une cellule, une commission ou un groupe de réflexion prospective pour anticiper les évolutions de la profession. Il faut comprendre les enjeux et travailler sur des scénarios pour préparer l'avenir.

Rôle de lanceur d'alerte

Le deuxième rôle de l'ordre en matière de gestion des compétences et d'évolution des métiers est d'informer et d'alerter les confrères sur les évolutions de la profession et notamment sur les impacts des mutations sur le modèle économique et les emplois. Il ne s'agit pas de publier un article dans SIC, mais de créer un évènement sur le sujet.

Il faut attirer l'attention des confrères sur les tendances à moyen et long termes. On ne peut pas reprocher aux experts-comptables d'avoir la tête dans le guidon quand, par ailleurs, on n'ouvre pas leur champ de vision.

Pourquoi, par exemple, ne pas organiser un congrès sur le sujet fondamental de la gestion des compétences et des métiers de demain comme cela a été fait sur le numérique ? Tous les cabinets sont concernés et tous les collaborateurs également. A l'heure où la profession cherche à renforcer son attractivité, ce serait une belle opération de communication.

On ne peut pas reprocher aux experts-comptables d'avoir la tête dans le guidon quand, par ailleurs, on n'ouvre pas leur champ de vision.

Rôle de créateur de confiance

Comme nous l'avons expliqué dans la partie de cette étude consacrée aux conséquences du

[201] Trois tomes sont sortis respectivement en 1999, 2000 et 2001.
[202] Appelée le « groupe BBOSS » pour les initiales des membres de l'équipe, à savoir Ph BARRE, A BURLAUD, R OBERT, T SAADA et JC SCHEID.
[203] Rédigé en 1986 par les auteurs de la revue La Profession Comptable et publié avec le concours de la Fondation CCMC.
[204] C'est d'ailleurs ce vide qui a inspiré la création des Moulins.
[205] Cette étude n'a pas été publiée.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

numérique sur les ressources humaines de la profession comptable, nous allons assister dans les prochaines années à une hybridation des profils. Les collaborateurs « standard » au profil ultra classique vont se raréfier et des profils un peu différents vont apparaître. Ces derniers vont chercher à valoriser leurs compétences atypiques en suivant des formations et en passant des diplômes.

Dans ces conditions, comment les cabinets pourront-ils s'y retrouver ? Comment faire le tri entre le bon grain et l'ivraie ? Comment organiser la reconnaissance de ces nouvelles compétences ? Cette distanciation du parcours classique ne sera pas simple à gérer.

Par ailleurs, pas besoin d'être grand clerc pour anticiper ce qui va se passer. De nombreux organismes de formation vont se lancer dans ce nouvel eldorado. Alors que certains organismes sérieux élaboreront une offre cohérente et adaptée aux besoins de la profession, d'autres, les charlatans, ne tarderont pas à proposer des diplômes avec des intitulés prometteurs mais des programmes dont la consistance est proche de celle d'un courant d'air.

Pour éviter cela, l'ordre doit jouer son rôle (en lien avec les syndicats professionnels, des enseignants et toutes les composantes de la profession, pour avoir un débat le plus large possible) de créateur de confiance sur le sujet des compétences atypiques des collaborateurs. C'est absolument essentiel.

L'ordre devrait établir des référentiels de compétences et des modules de formation adaptés qui permettraient aux collaborateurs de compléter leur formation initiale. Par ailleurs, il faut absolument prévoir un système de labellisation pour que le cabinet sache quelles compétences ont été vraiment acquises. Ça peut difficilement être le rôle de l'enseignement supérieur car les délais de réaction sont trop longs et les compétences trop pointues et liées à l'exercice professionnel.

Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020

Concrètement, l'ordre doit coordonner l'élaboration d'un référentiel de compétences et le diffuser largement afin de permettre aux établissements intéressés de construire leur offre de formation. Ce référentiel permettrait aussi de construire les parcours professionnels et d'alimenter les démarches des cabinets en matière de GPEC.

Alors que certains organismes sérieux élaboreront une offre cohérente et adaptée aux besoins de la profession, d'autres, les charlatans, ne tarderont pas à proposer des diplômes avec des intitulés prometteurs mais des programmes dont la consistance est proche de celle d'un courant d'air.

Un rôle d'opérateur de formation

La profession s'est toujours investie dans la formation. De nombreux experts-comptables corrigent des copies ou sont examinateurs aux différents examens d'expertise comptable. Par ailleurs, l'ordre participe à la commission consultative pour les examens d'expertise comptable.

De nombreux experts-comptables souhaiteraient que l'examen final d'expertise comptable soit géré par la profession et non plus par le Ministère de l'enseignement supérieur afin de le rendre « plus adapté aux besoins de la profession ». Sans aller jusque-là, ce qui ne nous semblerait pas une bonne idée[206], l'ordre pourrait commencer par intervenir dans la formation des futurs confrères, via le stage d'expertise comptable, en modulant les journées de formation ou le cahier des charges des rapports semestriels des stagiaires. Pourquoi ne pas rendre obligatoire tel ou tel thème dans les journées de formation dites « libres » comme c'était le cas pour les IFRS ?

L'ordre devrait s'investir dans la formation continue des collaborateurs pour assurer le maintien de leur employabilité à moyen et long termes. Il pourrait, par exemple, par le biais de ses organismes de formation national et régionaux, proposer des cursus de (trans)formation à destination des collaborateurs. Ces cursus s'inscriraient dans le référentiel de compétences de la profession, pourraient être financés par le

[206] Et si la profession s'emparait du DEC ? Philippe Barré, Ouverture, n°106, avril 2019, p34

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

CPF et permettraient aux collaborateurs de faire évoluer leurs compétences et de répondre aux nouveaux besoins des cabinets.

L'ordre pourrait, et devrait, s'investir dans la formation continue des collaborateurs pour assurer le maintien de leur employabilité à moyen et long termes.

Rôle d'accompagnateur des transformations

Enfin, le rôle de l'ordre est évidemment d'accompagner les cabinets dans leurs transformations.

Comment accompagner les transformations en pratique ?

Concrètement, il faut aider les cabinets à définir leur offre future et à mettre en place une gestion prévisionnelle des compétences. De même, il faut aider les collaborateurs à adapter leurs compétences pour maintenir leur employabilité. Il faut mettre à disposition de la profession des outils, des séminaires, des solutions d'accompagnement.

Il ne s'agit pas de publier un guide avec des solutions toutes faites, mais bien d'accompagner très concrètement les cabinets dans leur démarche. Il est probable que ces actions d'accompagnement seront plus faciles à gérer par les conseils régionaux, qui connaissent mieux le terrain et qui entretiennent une relation de proximité avec leurs membres.

Bien sûr, pour qu'elles soient efficaces, toutes ces opérations ont un coût, mais… elles n'ont pas de prix. Et puis, l'ordre ne vient-il pas de vendre ses locaux de la rue Cognacq Jay ? A quoi peuvent servir ces fonds (issus des cotisations des confrères) si ce n'est pour assurer l'avenir de la profession ? On pourrait imaginer que l'ordre subventionne directement ou indirectement (notamment par la prise en charge des coûts de conception) certaines formations pour permettre aux collaborateurs de participer massivement à ces séminaires.

Quelques initiatives très intéressantes

A ce propos, signalons l'initiative du conseil régional de l'ordre de Paris-Ile de France qui a créé des parcours ecoll en 2018. Ces parcours, conçus pour permettre aux collaborateurs de s'adapter aux mutations de leur métier, sont proposés en format hybride : moitié en ligne et moitié en présentiel. Ils s'étalent sur plusieurs mois et permettent aux collaborateurs d'apprendre leur métier de demain : l'accompagnement administratif ou l'accompagnement de gestion.

Ces cursus particulièrement pertinents ont vraiment permis de (trans)former des collaborateurs qui ont appris un nouveau métier. L'expérience a montré que les collaborateurs (sous réserve, bien entendu, qu'ils soient volontaires) pouvaient parfaitement réaliser d'autres tâches. Les parcours leur ont permis d'acquérir les connaissances techniques nécessaires, mais aussi les savoir-faire et les savoir-être attachés à ces nouvelles tâches et donc à leurs nouvelles fonctions et responsabilités.

A noter : ces formations ont pu être conçues car, à l'époque, l'Asforef, l'organisme de formation de l'ordre de Paris Ile-de-France avait négocié un accord avec Agefos-PME, à l'époque l'Opca de la branche. Grâce à un financement européen, ce dernier proposait des remboursements qui allaient au-delà de la prise en charge du plan de formation et qui laissaient un reste à charge très faible pour les cabinets. L'Opco Atlas, depuis qu'il est en charge du financement de la formation dans la branche des experts-comptables, n'a pas repris ces financements avantageux et ces formations ont depuis beaucoup de mal à se tenir.

D'autres régions ont proposé les cursus ecoll ou des formules comparables pour accompagner les collaborateurs.

Il ne s'agit pas de publier un guide avec des solutions toutes faites, mais bien d'accompagner très concrètement les cabinets dans leur démarche.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Les syndicats

Rappelons que le rôle d'un syndicat est d'assurer la défense des intérêts individuels et collectifs de ses membres.

Il faut bien reconnaître que, dans une profession comme la nôtre, le rôle des syndicats n'est pas simple. L'ordre est omniprésent. Il propose de multiples services, souvent gratuits, et il est difficile pour un syndicat de trouver sa place. Le résultat, c'est qu'en pratique, les syndicats sont plus des antichambres de l'ordre que des aiguillons pour faire avancer la profession.

En pratique, les syndicats ont globalement deux missions :

- une mission collective de défense des intérêts de la profession, notamment en représentant la profession officiellement et en négociant la convention collective de la branche
- une mission d'aide réservée à leurs adhérents

Sans entrer dans la dimension individuelle de leur action, chaque adhérent étant capable de savoir si les services dont il bénéficie lui sont utiles ou pas, intéressons-nous à la dimension collective de leur mission.

Les syndicats ont un rôle majeur à jouer en matière de gestion des compétences. En effet, ils représentent les employeurs dans la négociation de la convention collective. Ils siègent à la CPNE[207] où se définissent les priorités de formation, les actions collectives financées par l'Opco, les certificats de qualification professionnelle (CQP) de la branche et la liste des formations éligibles au compte personnel de formation (CPF). Autrement dit, conjointement avec les organisations représentatives des salariés, ils orientent la stratégie de formation des cabinets.

Ce sujet, qui peut paraître très technique et sans lien direct avec notre problématique, est pourtant au cœur de la stratégie d'évolution des compétences dans la profession. Pour mémoire, seules certaines formations sont éligibles au financement par le biais du CPF. Il s'agit des formations aboutissant à un diplôme, des titres à finalité professionnelle, des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) inscrits au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) ou des certifications ou habilitations inscrites au Répertoire Spécifique.

Donc, comme dirait La Palice, si on veut que les collaborateurs de la profession puissent se prendre en main et « consommer » leur CPF, il faut leur proposer des formations susceptibles de mobiliser le CPF. Or, quand on fait une recherche sur le site de l'Opco Atlas[208], on constate qu'il n'existe pas de CQP pour la profession comptable.

De même, si on poursuit la recherche, il existe très peu de titres inscrits au RNCP ou au Répertoire Spécifique en lien avec notre métier. Il existe certes quelques formations inscrites, mais aucune n'émane de la profession en tant que telle. La profession est très en retard.

On est même en droit de s'interroger sur la légitimité de certaines officines de formation qui proposent des titres en lien direct avec la pratique professionnelle en cabinet et n'ont pourtant aucun lien avec la profession[209].

Pourquoi certains organismes sans lien avec la profession ont-ils obtenu des inscriptions au RNCP ou au RS alors que les organismes de formation de la profession n'en bénéficient pas ?

Il est urgent que les syndicats professionnels se mobilisent pour faire inscrire certaines formations proposées par les organismes de la profession dans les titres éligibles au CPF afin de faciliter l'accès des collaborateurs à des formations de qualité, conçues par la profession. De même, il est nécessaire de convaincre l'Opca Atlas de l'urgence de participer à la mobilisation pour financer les formations longues destinées à transformer les collaborateurs vers les métiers de demain.

Enfin, nous sommes actuellement en période électorale. Il sera intéressant d'étudier leur programme pour prendre connaissance de leurs propositions concrètes en matière d'évolution des métiers et de gestion des compétences.

---

[207] Commission paritaire nationale de l'emploi.

[208] L'Opco Atlas est l'opérateur de compétences qui remplace l'Opca (organisme paritaire collecteur agréé) Agefos PME pour le financement de la formation dans la profession comptable.

[209] Comme, par exemple, le « Certificat gestionnaire de paie en cabinet d'expertise comptable », inscrit au registre spécial RS2849 et proposé par l'organisme PayJob.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Donc, comme dirait La Palice, si on veut que les collaborateurs de la profession puissent se prendre en main et « consommer » leur CPF, il faut leur proposer des formations susceptibles de mobiliser le CPF. Or, quand on fait une recherche sur le site de l'Opco Atlas[210], on constate qu'il n'existe pas de CQP pour la profession comptable.

Les organismes de formation

La formation est évidemment au cœur de l'évolution des métiers.

L'objectif de notre étude n'est en aucun cas de revoir les programmes des études d'expertise comptable, mais de nourrir la réflexion pour permettre l'adaptation de la formation aux futurs besoins. Cela ne veut pas dire que la réflexion sur le devenir des diplômes n'est pas intéressante, mais c'est une autre réflexion. Notre objectif est de nous focaliser sur les collaborateurs actuels de la profession et leur adaptation possible.

En matière de formation, il faut distinguer deux catégories :

- la formation initiale, définie comme la formation suivie par des étudiants avant d'entrer dans la vie professionnelle et destinée à l'obtention d'un diplôme,
- la formation continue, définie comme la formation suivie en cours de vie professionnelle pour compléter ou mettre à jour ses connaissances.

La formation initiale

On entend (très) souvent que la formation initiale des experts-comptables est inadaptée, qu'elle est trop théorique, dépassée, qu'elle devrait intégrer de nouvelles disciplines comme les soft skills …

En fait, les experts-comptables sont aussi prolixes sur le diplôme d'expertise comptable que les français sur le football. Chacun a son avis qu'il considère comme le bon et qu'il partage à qui veut l'entendre.

Ce genre de propos n'est pas réservé à la profession comptable. On l'entend régulièrement, dans de nombreux secteurs d'activité. Qu'en est-il exactement ? A quoi sert la formation initiale ? Quelques petits rappels s'imposent.

A quoi sert la formation initiale ?

La formation initiale a pour objectif d'acquérir et d'ancrer des connaissances fondamentales qui seront utiles longtemps. Elle vise à faire comprendre des mécanismes, à permettre une compréhension globale des disciplines. La finalité de la formation initiale est d'obtenir un diplôme qui permet de justifier d'un certain niveau de connaissances pour entrer dans la vie professionnelle. Évidemment, l'étudiant qui sort de formation initiale n'est pas immédiatement opérationnel après l'obtention du diplôme[211], car il n'a souvent aucune pratique.

La formation initiale est conçue pour permettre et contrôler l'acquisition de connaissances. De leur côté, les employeurs recherchent avant tout des compétences. Comme nous l'avons déjà vu, les compétences comprennent non seulement des connaissances théoriques, les savoirs, mais aussi des savoir-faire métiers, des savoir-faire transverses et des savoir-être. Les établissements d'enseignement n'ont pas de légitimité pour évaluer les comportements en milieu professionnel. Ils ne peuvent que récompenser l'acquisition des connaissances requises par la délivrance d'un diplôme. Les compétences doivent, quant à elles, être évaluées par l'employeur.

> ***Il faut maintenir des diplômes et des certificats qui formalisent un métier, qui rassurent sur le métier, qui permettent d'avoir le même socle, le même langage, qui permettent de se comprendre. Le grand risque, c'est de tout miser sur les compétences et d'oublier les diplômes, mais il faut les faire évoluer. Il faut rajouter des modules, des briques, des lego sur des axes***

[210] L'Opco Atlas est l'opérateur de compétences qui remplace l'Opca (organisme paritaire collecteur agréé) Agefos pour le financement de la formation dans la profession comptable.

[211] Le développement des formations initiales en alternance et notamment en apprentissage permet toutefois d'atteindre ce double objectif.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

contemporains (aujourd'hui les compétences « intelligence artificielle compatibles »)

Cécile Dejoux pour les Moulins, 2020

L'expert-comptable est au cœur d'une discipline très large où toutes les composantes interagissent : comptabilité, droit fiscal, droit social, droit des affaires, contrôle de gestion, audit, finances, management … Autant dire que le nombre de disciplines à étudier est très élevé ! Chaque discipline présente un intérêt. Notre formation initiale est large et pluridisciplinaire. C'est justement son intérêt.

Votre formation ouvre beaucoup plus large que le rôle actuel qu'exercent les collaborateurs dans les cabinets.

Geneviève Mottard pour les Moulins, 2020

Que penser d'un expert-comptable qui n'aurait pas de connaissances en droit fiscal ? En contrôle de gestion ? En audit ? Ces lacunes lui fermeraient énormément de portes et nuiraient à la reconnaissance du diplôme.

La formation initiale est conçue pour permettre et contrôler l'acquisition de connaissances. De leur côté, les employeurs recherchent dans leurs collaborateurs des compétences.

Que toutes les connaissances ne soient pas utilisées en cabinet, notamment sur les premières années et notamment sur les missions de tenue ou de révision comptable, c'est une évidence. Mais rappelons-nous que le cursus d'expertise comptable n'est pas destiné à former uniquement des collaborateurs de cabinet. Il doit permettre aussi de faire carrière en entreprise, dans des services financiers, de contrôle de gestion, de consolidation, de trésorerie …

Doit-on repenser la formation initiale ?

Le monde bouge vite, très vite et de plus en vite. La formation initiale, quelle qu'en soit la qualité, ne peut pas s'adapter au même rythme que la société. Un cursus de formation tel que celui du diplôme d'expertise comptable a une durée moyenne globale de 10 ans. C'est la durée qui s'écoule entre l'obtention du baccalauréat et le DEC.

Aujourd'hui, les besoins évoluent très vite, mais l'adaptation du cursus d'expertise comptable prend plus de 10 ans, ce qui est absolument normal compte tenu de la durée des études.

Alain Burlaud pour Les Moulins, 2020

Est-ce à dire qu'il ne faut rien changer ? Certainement pas. Mais ces évolutions ne peuvent être des réponses à des sujets d'actualité. Les évolutions du cursus doivent donc être réfléchies, partagées et ne pas répondre à des « modes » ou à des préoccupations ponctuelles. La formation est une lourde machine qui a des impacts colossaux.

Entre la remise du projet au ministère (qui met déjà plusieurs mois, voire plusieurs années pour être rédigé), la prise de décision, la publication du décret, l'entrée en vigueur du texte et les premiers élèves diplômés sur la base du nouveau programme, il faut compter, au bas mot, 6 à 7 ans pour une formation de 2 ans. Ce délai incompressible est évidemment très long. Mais comment faire plus court ? Quand on change les programmes, il faut diffuser l'information, changer les manuels, former les enseignants, organiser les passerelles entre l'ancien et le nouveau programme …

S'imaginer que la formation sera actualisée en permanence et en quasi-temps réel est une pure illusion. La vocation de la formation initiale n'est pas de s'adapter à chaque nouveauté.

L'évolution des missions et l'élargissement du spectre d'intervention des experts-comptables vont nécessiter des compétences différentes, moins pointues, plus larges, davantage orientées vers l'entreprise et moins sur la technique comptable pure. Il serait nécessaire « d'inculquer » cette nouvelle dimension (qui est une tendance lourde et non une mode) aux étudiants en formation initiale.

Par ailleurs, dans le même esprit, il faudrait redonner du sens à la comptabilité dans les études d'expertise comptable, à tous les niveaux. On ne peut pas reprocher aux collaborateurs arrivant sur le marché du travail d'avoir une vision

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

de la comptabilité très étriquée quand la formation qu'ils ont suivie a valorisé cette approche. Comment des étudiants peuvent-ils prendre du recul sur des principes fondamentaux de la comptabilité comme l'importance significative, l'image fidèle, quand les exercices qu'on leur fait faire portent sur des écritures d'inventaire de quelques dizaines d'euros ?

Faut-il, pour autant, changer les programmes ? Certainement pas. Ils ne sont pas en cause. Il faut surtout revoir l'approche pédagogique dans les manuels de cours, dans les exercices et les sujets d'examen. Pour renforcer cette cohérence entre les études et la vie professionnelle, la profession pourrait s'investir davantage dans la rédaction des manuels de cours et des sujets d'examen afin de rendre l'approche pédagogique plus réaliste et ne pas ancrer de mauvaises habitudes dans l'esprit des étudiants.

S'il est un point qu'il convient d'envisager sérieusement, c'est certainement celui de la spécialisation des collaborateurs en fin de cursus de formation initiale. En effet, tant que le métier est uniforme, nul besoin de spécialiser les étudiants. Dans la mesure où le métier va s'ouvrir vers de nouvelles missions nécessitant des compétences nouvelles, il est probable qu'il faille envisager d'intégrer en fin de cursus, une possibilité de se spécialiser sur quelques thèmes.

Cette spécialisation de fin de cursus correspond au principe de la différenciation retardée, c'est-à-dire le principe qui consiste à construire un tronc commun et à personnaliser la formation en toute fin de parcours.

Pour conclure, il ne faut pas perdre de vue que le rôle de la formation initiale est de transmettre des connaissances et de valider l'acquisition de ces connaissances par la délivrance d'un diplôme. Cela permet aux employeurs de connaître le niveau de connaissances des candidats. Rien de plus. Ces connaissances « brutes » ne permettent pas toujours de satisfaire les employeurs ou les clients car elles ne sont pas assez pratiques.

En outre, l'évolution des besoins et donc des métiers va de plus en plus impliquer une spécialisation des collaborateurs. Les collaborateurs devront personnaliser leur parcours. A l'heure actuelle, le cursus de formation initiale ne permet pas cette spécialisation. Dès lors, il faudra compléter et adapter les connaissances par de la pratique professionnelle et de la formation continue.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

La formation continue

Comme nous l'avons maintes fois indiqué, la formation continue est LA pierre angulaire de l'adaptation des compétences dans les prochaines années. En effet, si on veut développer massivement de nouvelles compétences au sein de la profession, il faut organiser la formation pour répondre aux besoins. Cela ne devrait pas être sans conséquence sur le marché de la formation continue.

Quels impacts sur la formation continue ?

A priori, la formation continue dans la profession devrait se renforcer quantitativement et se déplacer qualitativement dans les prochaines années. D'un point de vue quantitatif, le développement de nouveaux besoins dans les cabinets, d'une part, et la généralisation du CPF, d'autre part, devraient générer de nouvelles demandes de formation continue tant à l'initiative des employeurs que des salariés. D'un point de vue qualitatif, il est fort probable que ces nouveaux besoins soient « fléchés » à la fois vers les formations éligibles au CPF (donc assez longues) et vers les formations en lien direct avec les nouvelles compétences recherchées par la profession.

Quels impacts sur les organismes de formation continue ?

Les organismes de formation continue doivent adapter leur offre, exactement comme les experts-comptables doivent le faire pour faire face aux nouveaux besoins de leurs clients.

La réponse des organismes de formation doit être adaptée à cette nouvelle problématique de gestion des compétences à la carte. Ils doivent mettre au point une offre qui s'appuie sur la modularisation de la formation, c'est-à-dire organiser leur offre autour d'unités de formation, de modules correspondant à des blocs de compétences, qui, eux-mêmes, s'intègrent dans des titres ou des CQP. Ces nouvelles formations doivent être pratiques, directement en lien avec les problématiques stratégiques des cabinets : développer une nouvelle offre, apprendre un nouveau métier, développer le management intermédiaire …

Ces nouvelles formations doivent être conçues pour s'emboiter les unes dans les autres, à la manière d'un puzzle, pour former un cursus complet qu'il sera possible de compléter quelque temps plus tard pour encore évoluer. La logique de la modularisation est celle de la capitalisation des blocs de compétences. Bien entendu, toute cette offre doit être calquée sur le référentiel de compétences de la profession.

Ainsi, les collaborateurs, ou les étudiants souhaitant se spécialiser, pourront choisir les modules qui les intéressent pour obtenir un titre sans avoir à suivre l'intégralité du cursus sachant qu'ils disposent déjà de certaines compétences. Ils pourront échelonner leur formation dans le temps en mêlant des formations présentielles, des formations en ligne, des modules acquis par la VAE[212]…

Les modules proposés par les organismes de formation correspondront à des blocs de compétences, c'est-à-dire des « morceaux de métiers ». Ces modules ne seront pas construits sur la base de l'approche traditionnelle, par discipline, mais sur la base de leur contribution à la réalisation d'un bloc de tâches.

Dans une profession qui s'enorgueillit, à juste titre, de permettre une vraie promotion sociale, cette nouvelle solution est idéale. Elle permet à chacun d'adapter ses compétences, de rebondir, d'apprendre un nouveau métier…

Cette approche modulaire présente également l'avantage de démultiplier les orientations possibles, de personnaliser les parcours professionnels et de répartir dans le temps la formation afin d'acquérir chaque bloc à son rythme.

La formation continue est LA pierre angulaire de l'adaptation des compétences dans les prochaines années.

L'opérateur de compétences de la profession

Comment parler sérieusement de formation sans parler de son financement ? Certes le sujet peut paraître trivial, mais n'oublions pas que les

[212] Validation des acquis de l'expérience.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

cabinets sont, pour la très grande majorité, de petites structures avec peu de moyens. La prise en charge des coûts de formation est donc un sujet essentiel si on veut que les cabinets s'orientent dans cette voie.

Qu'est-ce qu'un Opco ?

Nés avec la réforme de la formation professionnelle[213] de 2018, les opérateurs de compétences, Opco pour les intimes, remplacent les anciens Opca (Organismes paritaires collecteurs agréés).

Les OPCO ont pour mission[214] :

- d'assurer le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation,
- d'apporter un appui technique aux branches professionnelles pour :
  - établir la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ;
  - déterminer les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation ;
  - les accompagner dans leur mission de certification (construction des référentiels de certification qui décrivent précisément les capacités, compétences et savoirs exigés pour l'obtention de la certification visée) ;
- de favoriser la transition professionnelle des salariés, notamment par la mise en œuvre du compte personnel de formation dans le cadre des projets de transition professionnelle.
- d'assurer un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises, permettant :
  - d'améliorer l'information et l'accès des salariés de ces entreprises à la formation professionnelle ;
  - d'accompagner ces entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle, notamment au regard des mutations économiques et techniques de leur secteur d'activité.

Autrement dit, les Opco sont des partenaires fondamentaux de l'évolution des compétences dans une branche.

Le 1er avril 2019, onze opérateurs de compétences ont été agréés. Les Opco ont été définis autour de filières économiques. Dans la profession comptable, c'est l'Opco Atlas[215] qui a été agréé. Il devient donc le nouveau grand maitre du jeu de la formation dans la profession.

Qui est l'Opco Atlas ?

Atlas est l'Opco des services financiers et du conseil. En référence au nom Atlas, le slogan choisi par Atlas est « soutenir les compétences »[216].

OPCO Atlas
Soutenir les compétences

Le périmètre d'Atlas

Atlas gère quatre secteurs d'activité et 15 branches professionnelles :

- Assurance
  - Agents généraux d'assurance
  - Courtage d'assurance et de réassurance
  - Sociétés d'assurances
  - Sociétés d'assistance
- Banque
  - Banques
  - Banque populaire
  - Caisse d'épargne
  - Crédit mutuel
- Conseil
  - Bureaux d'études techniques ingénieurs et conseils
  - Économistes de la construction

---

213 Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.
214 https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/acteurs/partenaires/opco
215 https://www.opco-atlas.fr/
216 Dans la mythologie grecque, Atlas est un des Titans hésiodiques du mythe fondateur de la mythologie grecque et de la Grèce antique. À la suite de sa défaite contre les dieux de l'Olympe et Zeus pour régner sur le monde, ce dernier le condamne à porter le monde (la sphère céleste) pour l'éternité sur ses épaules. - https://fr.wikipedia.org/wiki/Atlas_(mythologie)

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

- Experts-comptables et commissaires aux comptes
- Géomètres experts
- Surveillance de la qualité de l'air

- Finance

  - Marchés financiers
  - Sociétés financières

Atlas indique sur son site :

> *Les branches d'Atlas représentent près de 110 000 entreprises et 1,6 million de salariés dont :*
> - *La moitié est cadre*
> - *La majorité hautement qualifiée avec des compétences techniques élevées*
>
> *Elles partagent plusieurs contraintes et enjeux :*
> - *Être des activités fortement réglementées et encadrées*
> - *Obéir aux mêmes logiques de fonctionnement : structurelles, opérationnelles et commerciales*
> - *Evoluer dans un environnement en perpétuelle transformation et soumis à la concurrence, profondément impacté par le numérique et les nouveaux modes de travail*
> - *Faire face à une importante demande en ressources humaines pour assurer le renouvellement des effectifs et répondre aux besoins en matière de compétences et d'expertises*

Des débuts difficiles

Le passage de l'Opca Agefos à l'Opco Atlas, le cafouillage sur la collecte, l'absence de règles claires de prise en charge au moment de la transition, la disparition des accords historiques avec Agefos dans bon nombre de régions ont eu pour conséquence pratique une année quasi-blanche pour le financement de la formation dans la profession. Au cours de cette année, les cabinets ont versé leur contribution à la formation mais n'ont pas vraiment pu consommer en retour.

Il faut espérer qu'après cette période de mise en place, l'Opco Atlas puisse réellement remplir son rôle d'accompagnement de la profession. Elle en a vraiment besoin. Au-delà du financement, le rôle de l'Opco est de conseiller et d'aider la profession pour qu'elle s'intègre dans la nouvelle logique de la formation tout au long de la vie. Il faut accompagner les reconversions de collaborateurs vers les métiers de demain, créer des CQP, inscrire des formations au RNCP ou au Répertoire spécifique …

Aujourd'hui, l'Opco Atlas est très peu connu des salariés. Il communique surtout auprès des employeurs, ce qui est dommage compte tenu de la logique de réappropriation de leur parcours par les salariés.

Que peut faire Atlas pour les cabinets et leurs collaborateurs ?

En matière de financement, le rôle de l'Opco est de diriger les fonds vers les besoins essentiels des cabinets. Bien sûr, en matière de formation, dans une profession comme la nôtre, les besoins sont colossaux. Cependant, il faut faire des choix et l'Opco doit prioritairement flécher les financements vers des formations destinées à accompagner la mutation de la profession. Sans ces formations, et donc en pratique sans les financements, un grand nombre de collaborateurs ne pourront trouver leur place dans le cabinet de demain.

Atlas pourrait notamment proposer des prestations d'appui conseil et des actions collectives dédiées aux cabinets.

Les prestations d'appui conseil

Atlas propose des prestations d'appui conseil RH sur-mesure[217] pour aider ses adhérents sur un certain nombre de sujets stratégiques. Concrètement, ces missions ont pour objectif, selon les besoins, d'améliorer les recrutements, de fidéliser les collaborateurs, d'accompagner les évolutions de carrière, de construire de nouveaux outils RH…

En pratique, Atlas sélectionne des cabinets de conseil spécialisés qui réalisent des prestations sur mesure au bénéfice des adhérents. Plusieurs formules sont possibles :

- le diagnostic individuel
- le diagnostic collectif
- la structuration de la fonction RH
- la gestion des potentiels des talents

[217] https://www.opco-atlas.fr/entreprise/accompagnement-ressources-humaines.html

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Atlas finance l'intégralité des honoraires des intervenants.

Seul détail : ces prestations d'appui conseil ne sont pas ouvertes aux cabinets pourtant adhérents d'Atlas.

Les actions collectives

Les actions collectives sont des formations proposées par un Opco à ses adhérents en accord avec la stratégie de formation définie par les partenaires sociaux de la branche. Ces actions collectives ont pour but de répondre sur mesure aux besoins de formation des entreprises de la branche. Le catalogue est défini par la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi (CPNE) pour coller aux besoins en compétences identifiés.

Au-delà de l'intérêt de ces formations, qui collent parfaitement aux besoins des entreprises de la branche, l'avantage des actions collectives réside dans le fait que les coûts pédagogiques sont intégralement financés par l'Opco, sans reste à charge pour l'entreprise.

Les actions collectives de formation proposées par Atlas sont diverses et concernent à la fois l'acquisition et le perfectionnement des compétences techniques, mais aussi des compétences transverses. Une lecture rapide du site d'Atlas montre qu'il n'existe aucune action collective dédiées aux collaborateurs des cabinets d'expertise comptable.

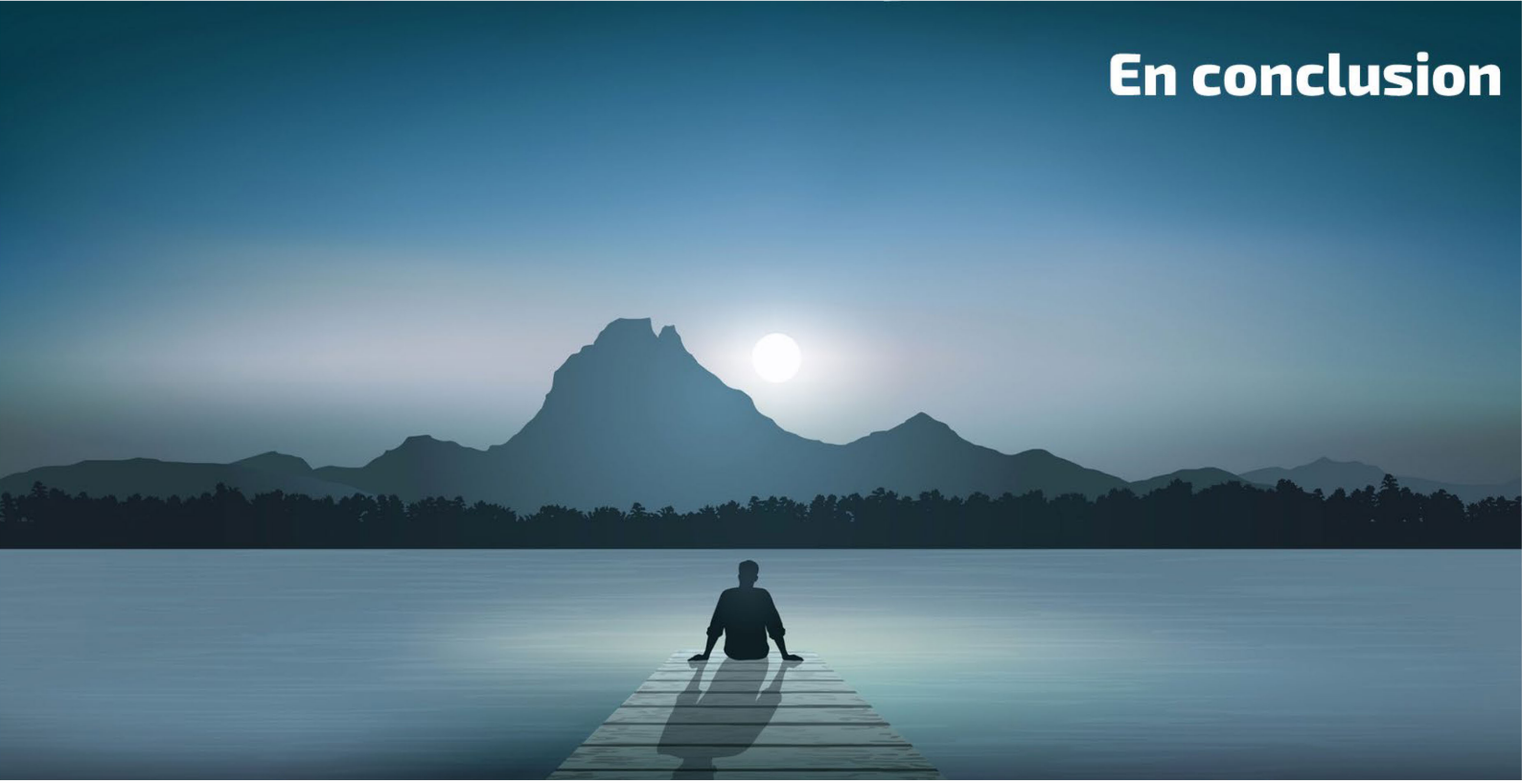
Il faut absolument qu'Atlas propose des actions collectives dédiées à la profession. Ces formations pourraient notamment être assurées par les organismes de formation de la profession pour apporter aux collaborateurs les nouvelles compétences en phase avec les besoins.

L'autre avantage des actions collectives, c'est qu'elles ne nécessitent pas d'inscription au RNCP ou toute autre procédure administrative compliquée et longue. Elles peuvent être mises en œuvre très rapidement et permettre aux cabinets de se lancer au plus vite dans l'accompagnement de leurs collaborateurs.

Aujourd'hui, l'Opco Atlas est très peu connu des salariés. Il communique surtout auprès des employeurs, ce qui est dommage compte tenu de la logique de réappropriation de leur parcours par les salariés.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

En conclusion



Mieux vaut allumer une bougie que maudire les ténèbres
Lao Tseu

Cette étude touche à sa fin. Nous espérons qu'elle vous aura permis, selon la raison d'être de ce think tank, de construire vos moulins.

Que faut-il en retenir ?

Pourquoi une étude sur les métiers ?

Une étude prospective n'a pas pour objectif de prévoir l'avenir, mais de l'anticiper. Sa principale vocation est de faire bouger les lignes, d'inciter à l'action, à la réaction. A travers cette étude, nous voulions alerter tous les acteurs de la profession sur l'urgence de mener une réflexion sur l'adaptation des collaborateurs à l'évolution inéluctable des métiers.

Soyons honnêtes, la gestion des compétences n'est pas vraiment un sujet qui emballe les foules dans la profession ; comme la gestion des ressources humaines, d'une manière générale. Cependant, cette problématique revêt une toute autre dimension dès lors qu'on comprend que, sans cette adaptation des compétences, les cabinets seront probablement incapables de développer de nouvelles missions dans le futur.

En effet, si on accepte l'idée, d'une part, que le chiffre d'affaires des missions traditionnelles va se réduire et, d'autre part, que le développement de missions d'accompagnement devrait permettre aux cabinets de compenser cette attrition du chiffre d'affaires[218], alors il faudra des collaborateurs pour réaliser ces nouvelles missions.

Certes, mais il faudrait des collaborateurs différents qui s'intéressent plus au futur qu'au passé. Des collaborateurs moins tatillons, moins préoccupés par un centime perdu ou une facture EDF non reçue. Des collaborateurs qui s'intéressent davantage à la santé et aux besoins des entreprises clientes qu'à leur compte 471. En fait, il faudrait des collaborateurs qui ont envie d'aider vraiment leurs clients, pas uniquement de produire leur déclaration de TVA.

Bien sûr, peu de collaborateurs aujourd'hui ressemblent à ce portrait-robot du collaborateur idéal de demain. Certes, il est clair qu'il leur faudra du temps et de l'accompagnement. Mais nous avons la certitude que la grande majorité des collaborateurs a envie de progresser, d'évoluer et en a les capacités. Le confinement lié à la crise sanitaire nous en a convaincu. Les collaborateurs ont fait preuve d'une grande capacité

[218] Idée assez largement répandue, même s'il reste quelques irréductibles confrères qui ne sont pas convaincus.

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

d'adaptation. Autrement dit, comme disait Auguste Detœuf[219], « Ce n'est pas au bas du mur qu'on connaît le maçon, c'est en haut ». Il faut croire en eux et leur donner leur chance. Et puis, en leur donnant leur chance, c'est le meilleur moyen de préserver le chiffre d'affaires du cabinet.

D'une approche individuelle à une approche collective

Cependant, soyons sérieux. Un petit cabinet isolé aura beaucoup de mal à se réinventer, réaliser des bilans de compétence, définir ses besoins futurs, former ses collaborateurs, … Le sujet n'est pas simple à gérer. Les cabinets n'ont pas d'outils, pas de méthodes, pas le temps. C'est pourquoi, le sujet implique la mobilisation de tous les acteurs, sur le terrain bien sûr, mais aussi dans les instances et chez les partenaires de la profession.

Il est grand temps d'envisager un véritable aggiornamento de la gestion des compétences dans la profession afin de positionner ce sujet à sa vraie place, c'est-à-dire au cœur de l'évolution des cabinets. Pourquoi ne pas organiser un « Grenelle des compétences » dans la profession pour travailler tous ensemble à l'évolution des missions, des besoins, des métiers, des compétences. La tâche est immense, le sujet est tentaculaire. Mais il en va de l'avenir de la profession…

Et pourquoi pas ensuite un congrès national ? Après tout, ce thème intéresse la profession tout entière. Aucun cabinet ne peut faire l'économie d'une telle réflexion s'il veut espérer poursuivre son activité et aucun collaborateur ne peut être insensible au sujet.

Nos convictions après cette étude

Cette étude, sur laquelle nous avons travaillé pendant plus d'un an, a fini de nous convaincre que les collaborateurs qui sauront saisir les opportunités des mutations actuelles ont un très bel avenir devant eux. Autrement dit, les métiers de comptable ou d'expert-comptable ne sont pas du tout des voies sans issue. Ils continueront à offrir de belles opportunités pour les gens talentueux qui n'hésiteront pas à se remettre en question, à se former, en un mot à s'adapter. Mais quelle profession peut imaginer qu'il en est autrement aujourd'hui ?

Que ce soit dans un cabinet ou dans des débats au sein de la profession, le sujet de l'évolution des compétences est souvent compliqué car il touche à l'humain. Et c'est bien normal. Cependant, qu'il nous soit permis de rappeler que c'est en ne faisant rien que l'on condamne les salariés (et qu'ils se condamnent eux-mêmes). C'est en n'abordant pas la question de l'avenir qu'on laisse le temps faire son effet et étioler peu à peu les compétences et l'employabilité.

Si nous ne devions retenir qu'une seule idée de cette étude, ce serait la suivante : ce n'est pas l'automatisation qui détruit les emplois, c'est l'immobilisme.

[219] « Propos de O. L. Barenton, confiseur », Eyrolles

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Table des matières

Sommaire 3

Présentation de l'étude 4

Les Moulins, le think tank de la profession comptable 4

L'étude sur les métiers de demain 7
- Pourquoi une étude sur les métiers de demain ? 7
- Un regard (que l'on espère) différent 9
- Un peu de méthodologie 9
- A qui s'adresse cette étude ? 11
- Et la suite ? 12
- Remerciements 12

Le numérique et l'emploi 15

Un vieux débat qui refait surface 16
- La concurrence entre l'automatisation et l'emploi, une histoire vieille de quelques siècles… 16
- L'heure de la quatrième révolution industrielle a sonné 17

Un impact quantitatif indéniable … mais qui est loin de faire l'unanimité 18
- Bataille d'experts sur les chiffres 18
- Pourquoi de tels écarts entre les études ? 20
- Pourquoi distinguer métier et tâche ? 21
- Quelles sont les tâches « automatisables » ? 23
- Quels sont les emplois concernés ? 24
- Et n'oublions pas les créations d'emplois nouveaux ! 24
- Ne faudrait-il pas renoncer à l'automatisation ? 25
- Pour résumer 26

Un impact qualitatif, véritable enjeu de l'automatisation sur l'emploi 27
- La « transformation » des emplois : de quoi parle-t-on ? 28
- Un impératif : Penser la complémentarité homme-machine 30
- La gestion des compétences au cœur de la transformation 31
- Un autre phénomène à intégrer : la mutation des emplois 33

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Quels enseignements en tirer pour notre étude sur la profession comptable ? 35

La profession et le numérique : je t'aime moi non plus 37

L'état des lieux de la profession 38
La démographie de la profession comptable 38
La profession comptable en quelques chiffres 41
Le numérique dans la profession 45
Et ce n'est qu'un début… 49

Les impacts sur les cabinets 53
Les impacts de l'automatisation sur le modèle économique 53
Les impacts de l'automatisation sur les missions traditionnelles 59
Les impacts de l'automatisation sur les nouvelles missions 74
Pour conclure 78

Les impacts sur les ressources humaines 79
Une transformation avant tout humaine 79
La création destructrice d'emplois 80
L'obsolescence programmée des compétences 83
L'élévation du niveau des emplois 85
La spécialisation des collaborateurs 86
L'hybridation des postes 91
La diversification des profils & des compétences 96
La nécessité d'une formation tout au long de la vie 97
Pour résumer 98

Les métiers demain : il faut que tout change pour que rien ne change… 100

Introduction 100
Le cabinet de demain se fera avec les collaborateurs d'aujourd'hui… 100
…avec des postes différents, moins formatés, moins pérennes pour ces collaborateurs 101

Comment détecter les compétences nécessaires dans la profession demain ? 101
Identifier les missions de demain 102
Décomposer les missions identifiées en blocs de tâches 102
Définir les blocs de compétences correspondant aux blocs de tâches 104

De quelles compétences aurons-nous besoin demain ? 107
Les compétences : de quoi parle-t-on ? 107
De quelles compétences les cabinets auront-ils besoin demain ? 115

Quels nouveaux « métiers » demain ? 119
Introduction 119
Et donc, il n'y aura plus de « métiers » demain ? 120
Les nouveaux « métiers » de l'accompagnement et du conseil 121
Les nouveaux « métiers » liés aux technologies 124
Les nouveaux « métiers » internes au sein du cabinet 126
Et dans les petits cabinets ? 128

Adapter les compétences : de l'équipe d'aujourd'hui à l'équipe de demain 131

Adapter les compétences : de quoi parle-t-on ? 131
Adapter les compétences, qu'est-ce que cela veut dire ? 131
Faut-il adapter les collaborateurs ou… en changer ? 132
Les salariés (et les cabinets) sont-ils suffisamment inquiets ? 137
Comment adapter les compétences des collaborateurs ? 137

La démarche 141
La GPEC, quésaco ? 141

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC

Une GPEC, pour quoi faire ? 142

Le rôle des cabinets 143
Identifier les besoins en compétences de demain 144
Faire le point sur l'équipe actuelle et mesurer les écarts 144
Mettre en place les plans d'actions adéquats 145

Le rôle des collaborateurs 146
Les collaborateurs face au défi des nouveaux outils 146
Les collaborateurs doivent prendre leur avenir en main 147
Comment s'adapter quand on est un collaborateur ? 149

Le rôle des acteurs institutionnels et partenaires de la profession 151
L'ordre des experts-comptables 152
Les syndicats 156
Les organismes de formation 157
L'opérateur de compétences de la profession 160

En conclusion 164

Pourquoi une étude sur les métiers ? 164
D'une approche individuelle à une approche collective 165
Nos convictions après cette étude 165

Table des matières 166

© Les Moulins – 2020 - Toute citation même partielle doit mentionner la source. #LesMoulinsEC