

***L'addiction aux obligations légales :  
la source de tous vos problèmes ?***

*Comment combattre des menaces  
autant externes qu'internes  
à la Profession Comptable ?*

→ **L'Etat via la Loi PACTE supprime le CAC/PE** tuant d'un coup un pourcentage significatif du chiffre d'affaires des commissaires aux comptes qui vont se rabattre sur l'expertise comptable, amplifiant la concurrence actuelle...

→ **Lionel CANESI Président Conseil régional de l'ordre des Experts-comptables Marseille Paca** : « la prérogative d'exercice est en train de tomber sur le plan technologique, et non sur le plan réglementaire »...

→ **L'avènement de la facture électronique** va encore accélérer la robotisation de la comptabilité à l'horizon 2020, faisant mécaniquement tomber ses honoraires...

→ **Philippe ARRAOU récent Président du Conseil Supérieur de l'Ordre** : « La comptabilité en elle-même aujourd'hui n'a pas de valeur ajoutée pour un dirigeant d'entreprise ».

→ **A quand l'institutionnalisation de la comptabilité de trésorerie** fortement promue par des institutions européennes ?



*La comptabilité va-t-elle résister  
longtemps  
à ces coups de boutoir ?...*

...demandions nous dans notre dernier livre blanc en octobre 2017 « Le pilotage de gestion, nouvelle mission star des cabinets » faisant suite à notre tribune « La faillite d'un (in)certain modèle économique » en 2013.

**Peu de choses ont changé, en 5 ans, au cœur de la Profession**  
alors que tout s'est emballé dans son éco-système proche !...

## PREAMBULE...

De nouveaux éditeurs prévoient **la robotisation à près de 100% de la comptabilité pour 2019/2020**, phénomène qui sera favorisé voire accéléré par l'arrivée progressive de la facture électronique dans les tpe.

Des **intervenants innovants** (fintechs, legatechs,...) **captent de plus en plus de clients à la source** (voir notre témoignage anonyme d'un patron de grand cabinet).

Nos réflexions au sein du Club RC&A nous conduisent à analyser que **les obligations légales qui ont tant servi le chiffre d'affaires des cabinets sont désormais le piège mortel qui les tuent désormais à petit feu !**

Nous restons étonnés de voir **l'implacable détermination de la plupart des dirigeants de cabinets à polariser sur les outils de production comptable ou sociale**, investissant l'essentiel de leur énergie, de leur temps et de leurs moyens sur les outils de productivité dématérialisés...

Alors que dans le même temps, **le CA comptable et fiscal va tendre vers zéro !**

Nous comprenons bien sûr qu'une production plus fréquente ouvrira les portes du pilotage de gestion et l'exploitation des données clients, mais **où est la stratégie permettant d'aller vers ces plus grands desseins ?**

**Où est l'empathie nécessaire pour comprendre les attentes fondamentales des clients** via le test de nouvelles offres, beaucoup d'essais et beaucoup d'erreurs nécessaires pour atteindre leurs vrais besoins ?

Nous vous proposons cette réflexion sur les 12 menaces qui planent sur l'expertise comptable et **les stratégies pour les combattre**, sans langue de bois, comme toujours. Comme dit le proverbe « qui aime bien châtie bien »...

Nous invitons dans ce livre blanc **des personnalités** (dirigeants de cabinets, éditeurs, consultants) qui partagent leurs propres points de vue et enrichissent notre propre réflexion : ils ne sont nullement responsables de nos propos.

**Stéphane REGNIER**  
Directeur RC&A Consulting  
Octobre 2018

## SOMMAIRE...

Témoignage d'un dirigeant de cabinet	p 7
Introduction – Dans l'œil du cyclone	p 9
La fable du dinosaure et du consultant	p 12
<i>Les 6 menaces externes</i>	p 13
<u>Menace n°1</u> – Le piège mortel des obligations légales	p 14
<u>Menace n°2</u> – L'intelligence artificielle et la robotisation	p 18
<u>Menace n°3</u> – L'ubérisation des cabinets par les plateformes	p 21
<u>Menace n°4</u> – Les générations X, Y, Z...	p 24
<u>Menace n°5</u> – Les éditeurs traditionnels contre les « techs »	p 25
<u>Menace n°6</u> – La double attractivité en berne des cabinets	p 28
<i>Les 6 menaces internes</i>	p 29
<u>Menace n°7</u> – L'addiction aux obligations légales	p 30
<u>Menace n°8</u> – L'hyper-polarisation sur les outils de dématérialisation	p 33
<u>Menace n°9</u> – La lenteur des déploiements et du changement	p 34
<u>Menace n°10</u> – Le manque d'empathie et d'orientation clients	p 37
<u>Menace n°11</u> – Le manque de vision et de stratégie différenciée	p 38
<u>Menace n°12</u> – La dynamique manquante de la Profession	p 43
Conclusion – Réformisme ou révolution, la transition de tous les dangers	p 45

[Des liens hypertextes en bleu sont cliquables](#) dans ce document



*« Les hommes n'acceptent  
le changement  
que dans la nécessité  
et ils ne voient la nécessité  
que dans la crise »*

**Jean MONNET**



*« Le courage,  
c'est de chercher la vérité  
et de la dire »*

**Jean JAURES**



## Témoignage anonyme

➔ Ce dirigeant de cabinet a connu une très belle réussite en développant un cabinet de plusieurs centaines de collaborateurs avec des performances stupéfiantes.

Il nous livre sa vision des choses...

« Legalstart m'a tuer !

Notre chiffre d'affaires s'érode. Pour le maintenir, nous avons besoin du flux de créateurs d'entreprises.

Or, que veulent les créateurs d'entreprise aujourd'hui ?

Créer leur entreprise en quelques clics, le dimanche soir, confortablement assis sur leur canapé. Et gratuitement, s'il vous plait.

Nous ne proposons pas ce service. Nous n'avons pas les outils et nous sommes trop attachés au conseil.

Les legaltech, Legalstart en tête, trustent les premières places dans les moteurs de recherches et revendiquent aujourd'hui 20% du nombre de créations réalisées en France.

Et que propose Legalstart dans son funnel d'acquisition ? Comptastart !

« 49,90€/mois, pas besoin de signer de lettre de mission avec un expert-comptable, 30 jours d'essai gratuit, tout est compris (TVA, facturation, note de frais) et économisez jusqu'à 1 000€ (comparaison basée sur les tarifs annuels HT constatés sur sites Ooreka, ECL et Recherche Expert Comptable le 30 août 2018 pour un suivi en ligne de comptabilité, bilan annuel inclus) »...

N'en jetez plus !

Pour nous, ces clients sont perdus. Bien sûr, tout ne sera pas rose pour les clients qui choisiront cette offre à la limite de la légalité et peut-être mensongère. Quelques-uns reviendront dans notre giron. Maigre consolation...

Que faire ?

Proposer des offres de création d'entreprise en ligne, gratuite ? Comment lutter à armes égales avec ces start-ups qui lèvent des dizaines de millions là où notre réglementation rend très compliquée la moindre levée - en interdisant à un investisseur de rêver à une éventuelle sortie en bourse.

Se fédérer, autour de l'Ordre ou d'un réseau ?

Qui y croit encore ?

Devenir partenaire de ces legaltech ?

Très peu sont ouvertes à des partenariats avec des experts-comptables qu'elles cherchent plutôt à concurrencer. Seul Start.fr semble faire preuve d'un peu d'ouverture à l'égard de notre profession. Mince espoir.

Les Cassandre nous avaient prévenus.

Assis confortablement sur les rentes offertes par nos clients historiques, nous n'avons pas innové. Les éditeurs de logiciels, Cegid le premier, n'ont fait aucun effort. Nous les avons laissés faire.

Le piège se referme, les legaltech, parfois associées aux fintechs, rêvent de nous prendre en tenaille et de nous priver du flux des créateurs d'entreprises. Ces jeunes entrepreneurs considèrent qu'on appartient déjà à l'ancien monde. »

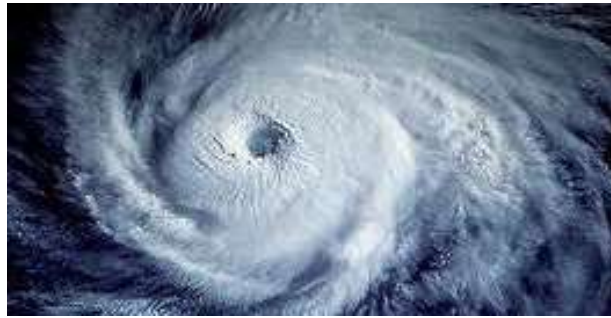
Ce témoignage nous dit ou suggère **plusieurs phénomènes cruciaux** :

1. De nouveaux concurrents captent les clients à la source : la création d'entreprises ;
2. Ils les captent via Internet avec des « tunnels de vente » et des « offres irrésistibles » ;
3. Ils comptent donc sur la dématérialisation de la relation favorisée par le comportement des nouvelles générations « aspirées » par leur smartphone ;
4. Ces générations n'hésitent pas à livrer en pâture beaucoup d'informations, y compris très personnelles, qui valent déjà de l'or ;
5. Ces concurrents sont probablement déjà positionnés sur l'exploitation d'algorithmes afin de proposer d'autres services pour fidéliser ces clients.

**Beaucoup de ces créateurs  
ne reviendront jamais dans le giron de la Profession Comptable !**

Et 20%, ce n'est que le début de l'hémorragie...





## Introduction

### Dans l'œil du cyclone

La Profession Comptable est-elle dans l'œil du cyclone ? Le calme avant la tempête ?...

Alors que de nombreuses menaces s'accablent rapidement autour d'elle, votre Profession semble évoluer avec une grande lenteur, d'autant plus paradoxale :

→ Lenteur à **évoluer vers des outils devenus incontournables** pour rester dans la course en se préparant à s'accaparer une logistique de production robotisée...

→ Lenteur à **prendre la mesure de l'importance future du contrôle des données clients** qu'elle n'a pas exploitée pendant des décennies...

→ Lenteur à **réformer, ou plutôt révolutionner, son empathie peu légendaire** pour comprendre les vrais besoins des clients et recommencer à attirer des collaborateurs qui la fuient.

Faudra-t-il attendre un grand choc exogène pour **voir exploser le vieux modèle économique** du secteur ?

- une nouvelle crise financière ?
- un nouveau retrait d'obligations légales par l'Etat ou l'Europe ?
- un choc technologique concrétisé par une production comptable 100% automatisée ?
- des clients massivement partis vers d'autres prestataires ?
- des collaborateurs devenus plus rares qu'une balance carrée ?

**Car ce séisme issu du marché sera suivi d'un tsunami technologique et sociétal qui montrera - après son passage - à quel point le roi est nu.**

Tout comme les smartphones à touches à succès (Blackberry) ont été « atomisés » par les smartphones à écran (Iphone d'Apple puis Samsung et d'autres)...

**... la prestation comptable traditionnelle sera-t-elle violemment disruptée par de nouveaux intervenants** proposant trésorerie et pilotage de gestion aux dirigeants de tpe, avec la compta et le fiscal de base « pour un euro de plus » ?

C'est probablement une question de temps et donc de confiance, car la robotisation arrivant à grands pas, **il deviendra possible de diviser les temps de production globale de la mission d'un facteur X pour - quasiment - les réduire à zéro.**

Les plus avancés, rencontrés sur le terrain, les réduisent déjà d'un facteur 5 à 10.

Il suffira alors que le marché l'apprenne, et y voit une alternative crédible et séduisante, pour qu'il ne paye plus pour du temps machine...

En lisant des slogans comme :

- *"Vous ne paierez plus jamais pour de la compta"*
- *"Et votre compta pour un euro de plus"*
- *"Nous ne comptons plus sur votre comptabilité"...*

La courbe d'un changement majeur va s'infléchir prochainement très fort vers le haut : les moins bien préparés resteront sur le sable, aigris et désemparés de n'avoir rien vu venir.

Le **prochain congrès de l'Ordre** approche :

- faut-il y investir lourdement dans un nouvel outil de compta quand la compta va perdre toute valeur ?
- faut-il quitter un éditeur historique aux produits technologiquement périmés pour aller vers un autre éditeur aux outils presque aussi périmés ?
- faut-il y adopter une plateforme de production collaborative (compta, social,...) au risque de perdre sa compétence interne et de se faire ubériser à terme ?
- faut-il acheter un outil de scan/OCR de factures d'achats et de notes de frais quand la facture électronique pointe son nez en 2020 pour les tpe ?
- faut-il continuer à foncer tête baissée dans la réflexion et l'investissement sur les outils de production quand des organisations et un management des RH d'un autre temps ruinent l'efficacité (et la productivité attendue) de tout investissement ?
- faut-il faire « plus de la même chose », à l'image d'une classe politique française historique qui n'a pas senti le vent du boulet arriver ?

Nous n'avons pas les réponses à toutes ces questions, mais les poser, n'est-ce pas déjà régler le problème à moitié, comme le dit le proverbe ?

Nous voyons dans les indicateurs de la Profession que **la valeur est de plus en plus captée par les fournisseurs au détriment des cabinets** : les limites sont faites pour être repoussées mais la grenouille finira un jour ébouillantée au fond de la casserole...

Continuer à suivre la masse des cabinets,  
**c'est rester dans l'océan rouge de la concurrence...**

Au bout de 20 ans d'un voyage passionnant et passionné comme consultants puis éditeur d'outils d'organisation et de gestion au service de votre Profession, nous avouons encore ne pas tout comprendre des réactions à l'oeuvre dans celle-ci.

Si ce n'est le cynisme financier des sociétés qui vendent **des solutions inadaptées pour votre futur...**

Voici maintenant **une synthèse de 12 menaces, à la fois exogènes et endogènes**, et nos **modestes idées et méthodes pour les combattre**, assorties de témoignages de consoeurs et confrères.





## La fable du dinosaure et du consultant

**Un beau jour, un dinosaure rencontre un consultant...**

**Ce dernier lui dit :**

« J'ai bien analysé les tendances de votre espèce et je peux vous annoncer une chose : vous allez disparaître prochainement ! »

Le dinosaure - agacé - lui répond :

« Ecoute mon petit bonhomme, ça fait déjà 170 millions d'années que nous existons !

Alors, je ne vois pas comment tu peux dire un truc pareil, petit consultant, toi qui n'as que quelques milliers d'années au compteur... »

Toute ressemblance... 😊



## *LES 6 MENACES EXTERNES...*



## **Menace n°1 : Le piège mortel des obligations légales**

Plus de 90% du CA des cabinets est constitué d'obligations légales !

**L'Etat est donc le client numéro un des cabinets**, en réalité... Et il n'est peut-être plus le meilleur ami de la Profession, malgré sa tendance irrépressible à compliquer la vie des chefs d'entreprise.

Dans tous les manuels de marketing, la dépendance à un client trop gros est largement déconseillée !

Identifions quelques évènements clés :

1. l'Etat supprime des fonctionnaires et se décharge sur les experts comptables sans leur concéder le droit de facturer le travail supplémentaire ainsi « délégué » ;
2. les premiers craquements sont apparus avec la perte des CAC/PE et la demande de gratuité pour accompagner les entreprises au PAS ;
3. on imagine que les prélèvements à la source vont se multiplier, supprimant un grand nombre de déclarations fiscales établies ou contrôlées par les cabinets ;
4. les institutions européennes semblent de plus en plus attirées par la comptabilité de trésorerie qui permettra une production très robotisée et la concurrence des banques ?
5. la transparence financière ne semble pas à la mode et le gouvernement veut favoriser la non communication des comptes, ce qui ne contribuera pas à valoriser le travail des cabinets d'expertise !

Cette addiction, qui ne date pas d'hier, est **une spirale vicieuse** : nous allons voir de quelle manière...



Elle se matérialise par des « effets indésirables » :



Or la « cause racine » de l'ensemble de ces effets indésirables est la masse d'obligations légales à produire chaque année ! En traitant cette cause, on règle l'ensemble des effets indésirables...

Plus facile à dire qu'à faire, direz-vous, face à 93% de CA procuré par ces obligations légales !



La solution

Les cabinets doivent s'efforcer d'adopter **une vraie réflexion stratégique pour abaisser cette dépendance** : nous sommes d'ailleurs étonnés par la réaction des Institutions qui réclament des « obligations de substitution » à l'Etat, ce dernier les matraitant de plus en plus.

Sauf à revendre son cabinet et à créer une nouvelle activité, **ceci ne pourra se faire que progressivement**. Une chose est déjà faisable : renforcer l'organisation de son cabinet pour retrouver la maîtrise d'une production rentable et sans stress !





## Le témoignage de Charles-Olivier DIEBOLD

Dirigeant



Le marché de l'expertise comptable est aujourd'hui clairement en mutation forte.

Acteurs depuis 6 ans sur ce marché, travaillant avec plus de 200 cabinets de toutes tailles, nous avons une vision très concrète et précise de ce qui est en train de se passer.

Le bon sens appelle à adresser les sujets immédiats et importants et à anticiper les sujets plus longs termes (importants non urgents). Et déléguer les sujets urgents non importants et non importants non urgents.

Voilà de mon point de vue les sujets traités selon cet ordre :

- 1- L'environnement réglementaire (état, RGPD) crée des mouvements forts : perte de business assurée d'un côté, de l'autre possibilité d'aller chercher de nouvelles missions dans le cadre de l'interprofessionalité (entre autres). Et... les contraintes réglementaires. L'enjeu principal est de prendre ces éléments en compte et de voir comment les utiliser pour devenir plus forts. Agir maintenant est essentiel. Demain sera trop tard. Il est donc indispensable de se positionner stratégiquement par rapport à ces états de fait.
- 2- Les technologies apportent leur lot d'opportunités. Nous voyons des cabinets stressés de ne pas arriver à recruter, et en même temps stressés par la robotisation... Cette robotisation semble plutôt une bonne nouvelle quand on n'arrive justement pas à recruter. Cela peut sembler simpliste, mais au lieu de lutter contre la vague, autant chercher à la prendre intelligemment : se former pour anticiper et commencer à donner des orientations.

Notre préconisation : travailler en priorité sur les systèmes du cabinet et donc sur ce qui peut être mis en place immédiatement pour gagner du temps :

- optimiser la collecte d'informations en provenance du client (par exemple en utilisant MyCompanyFiles).
- optimiser le traitement en faisant le choix du meilleur OCR possible. (ex : Receipt Bank, Idocus, Yooz, Facnote).



- optimiser la restitution (ex : MyCompanyFiles via appli smartphone et extranet du cabinet).

Puis, travailler sur ce qui est plus lointain en termes de maturité et d'accessibilité de technologie : consacrer tout son temps à la blockchain, par exemple, et ne pas optimiser son existant est aberrant.

- 3- Les clients sont de plus en plus demandeurs d'information utile, de lien, de coaching. Il est donc, là aussi, impossible de rester sur le bon vieux mode de fonctionnement avec présentation du bilan une fois l'an. Ayant résolu le problème d'acquisition de documents clients et le délai que cela impose, je peux enfin proposer des tableaux de bord ou un suivi de trésorerie, qui doivent absolument être mis à disposition sur smartphone, et rentrer dans une logique d'accompagnement fort pour les clients qui le veulent et sont prêts à payer.

Ma préconisation : Associer une solution MyCompanyFiles avec un tableau de bord du marché (TurboPilot, Waibi, isanet Tableaux de bord, Mon Expert en Gestion, ...).

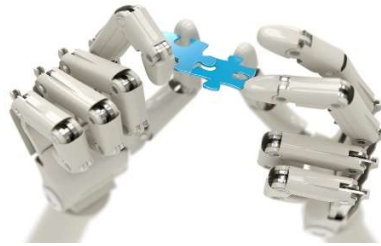
Vu du client, l'expérience doit être unique.

- 4- La donnée est devenue le graal de tout ce marché : personne ne semble encore vraiment prêt à l'exploiter (si ce n'est déjà la collecter et la stocker). Les impacts seront phénoménaux, mais la maturité n'est pas encore là : nous voyons quelques cabinets commencer à s'attaquer au sujet, mais je pense que les premiers vrais usages apparaîtront plutôt dans 24 mois. En attendant, les éditeurs, notamment, se préparent pour accompagner les cabinets dans cette nouvelle conquête.

Reste aux cabinets à décider de surfer sur la vague ou de se laisser submerger...

### **Pour en savoir plus :**

<https://www.mycompanyfiles.fr/>



## **Menace n°2 : L'intelligence artificielle et la robotisation**

La course à la dématérialisation est largement lancée ! Avec ou sans intelligence artificielle... Des dizaines de nouveaux éditeurs novateurs sont apparus et ils rivalisent d'ingéniosité.

Les cabinets investissent de plus en plus lourdement dans des outils collaboratifs ou changent radicalement de fournisseur pour leur production comptable et sociale.

Les coûts informatiques et télécoms, longtemps contraints en dessous des 3%, atteignent ou dépassent de plus en plus souvent les 5% !

Pourtant, depuis 2 ans, un signe ne trompe pas : globalement, **les gains de productivité procurés par ces outils ne parviennent pas à augmenter le CA/collaborateur.**

Pire : **ce ratio diminue**, indiquant que cette course folle à l'équipement montre ses limites. Est-ce un combat perdu d'avance ? Pas forcément.

Pourtant, plusieurs phénomènes ont inversé le gain de productivité des collaborateurs, à commencer par le fait que **les honoraires des nouveaux (petits) dossiers baissent plus vite que n'augmentent ces gains**, entraînés dans une spirale de baisse auto-alimentée déjà décrite dans la menace n°1.

Il faut souvent trois ou cinq nouveaux clients pour remplacer un gros plus ancien et plus rentable ce qui, à CA égal, demande plus de travail et de temps.

Que se passe-t-il par ailleurs ?

- **le déploiement des outils n'est ni assez rapide ni assez massif** (en pourcentage des clients) pour améliorer la situation : et le fait de facturer au client final des outils qui servent surtout la productivité du cabinet est une idée franchement mauvaise...
- **les jeunes collaborateurs présentent des caractéristiques nouvelles :**
  - beaucoup de turn-over qui désorganise les cabinets
  - beaucoup de temps passé sur les réseaux sociaux et les jeux
  - moins de dévouement au cabinet et des horaires peu extensibles...
- **les gains de productivité sont rétrocedés aux clients** du fait d'une négociation plus dure, d'une meilleure connaissance des tarifs des missions récurrentes et du fait d'une gestion interne déficiente (facturation encore trop souvent au temps passés).

Plusieurs solutions nous semblent urgentes...



*La solution*

Nous pensons particulièrement à **3 axes pour contrer ce phénomène de perte de productivité** :

1. **ne pas louer les outils collaboratifs** mais créer des « frais de dématérialisation » facturés automatiquement en pourcentage de l'ensemble des honoraires gérés ;
2. **accélérer le déploiement des outils** sur un maximum de clients adaptés et à la quasi-totalité des futurs clients, à condition de les choisir selon une cible de « client idéal » ;
3. **gérer mieux toute la chaîne de gestion** : négociation – lettre de mission – planification – pilotage – facturation – trésorerie.

Et ne jamais oublier deux choses :

- **les gains de productivité nécessitent un cocktail** mêlant la technologie + l'organisation + le management des RH : or sur ces deux derniers points, la culture manque grandement dans les cabinets ;
- **l'efficacité des outils** plaqués sans identification des goulots d'étranglement ni compréhension de la notion de vitesse de production, **est quasiment réduite à néant.**

Nous nous sommes fait une spécialité de cette chaîne de gestion avec les outils de la Gamme Turbo et nos méthodes d'optimisation. Pour en savoir plus, [c'est ici](#).

## Les témoignages de consoeurs et confrères

L'optimisation de l'organisation et de la facturation



**Philippe MASSON**

Vienne (38)

<https://vimeo.com/291320299>

« La solution TurboBusiness pour améliorer l'organisation productive du cabinet »



**Benoit VIOLIER**

Versailles (78)

<https://vimeo.com/291295262>

« Productivité et confort des collaborateurs avec TurboBusiness »



**Philippe LASSERRE**

Fargues St Hilaire (33)

<https://vimeo.com/291317587>

« Optimiser toutes les facettes du cabinet pour une croissance rentable et pérenne »



**Vincent MARESTIN**

Oloron Ste Marie (64)

<https://vimeo.com/291327278>

« L'optimisation de la facturation : un travail permanent »



**Jean-Christophe HARTEL**

Serris (77)

<https://vimeo.com/291303275>

« TurboBusiness pour accélérer la performance du cabinet »



**Hervé JOORIS**

Douai (59)

<https://vimeo.com/183140380>

« TurboBusiness : rationaliser notre production, nos embauches et passer une période fiscale moins stressante »



**Eric BEDETTI**

Paris (75)

<https://vimeo.com/183140377>

« J'ai implémenté TurboBusiness, outil de planification et de pilotage, en seulement un mois pour 1000 dossiers »



**Yves CRUZ**

Lyon (69)

<https://vimeo.com/121758011>

"TurboBusiness" : gagner un à deux mois sur sa fin de période fiscale et 10 à 20% de gain de productivité : tels sont les enjeux de cet outil !



**Yves DEKEGELEER**

Mouscron Belgique

<https://vimeo.com/183140390>

« Le planning de charge de TurboBusiness nous a évité de coûteuses erreurs d'embauche ! »

Pour en savoir plus : [www.planete-performance.fr](http://www.planete-performance.fr) et [www.rca-consulting.fr](http://www.rca-consulting.fr)



## **Menace n°3 : L'ubérisation des cabinets par les plateformes**

Certaines plateformes ont connu un succès fulgurant ces dernières années, notamment sur le social.

D'autres fourbissent leurs armes dans les autres métiers du cabinet pour s'accaparer des parts de marché aussi importantes...

Si leur intérêt et leur qualité n'est pas contestable, et leurs créateurs forts honorables, **quid du futur ?**

Deux réflexions nous semblent nécessaires :

1. lorsque le cabinet a choisi ce genre d'outils pour compenser un manque de compétences ou un déficit de collaborateurs, **lesdites compétences disparaîtront de plus en plus fragilisant le cabinet dans sa relation avec l'éditeur :**
  - a. si les tarifs augmentent de façon draconienne, impossible d'en sortir rapidement, la valeur ne sera-t-elle pas de plus en plus confisquée par la plateforme ?
  - b. si les données clients ont de la valeur (et elles en ont), ne seront-elles pas exploitées un jour ?
2. **Ces sociétés seront-elles un jour revendues à de plus gros acteurs**, comme souvent, n'y aura-t-il pas tout simplement un risque d'ubérisation des cabinets clients par le racheteur qui peut être un éditeur, mais également une grande enseigne de cabinets, un bancassureur etc... ?

Science-fiction ? Possible... mais peut-être pas.



*La solution*

Le futur du cabinet **ne peut reposer totalement sur ces multiples « dépendances » :**

- obligations légales (et donc l'Etat)
- missions banalisées sans stratégie de différenciation
- éditeurs trop stratégiques sur une fraction importante du CA.



## Le témoignage de Romain PASSILLY

Président  
**fred**  
de la compta

### L'impact de la concentration dans des mégas-cabinets

En réaction aux défis posés par la déréglementation inéluctable de certaines activités des experts-comptables, par les autorités de Bruxelles, les nouvelles attentes des clients et les évolutions extraordinaires attendues des nouvelles technologies, notamment l'automatisation du traitement comptable, nous assistons à une concentration continue de la profession sur l'ensemble de son échiquier.

Quelque soit leur taille, les cabinets doivent réagir face au lent effritement de la rentabilité de leurs activités traditionnelles.

D'un côté, pour garder leur indépendance, les petites structures ont le choix entre une mutualisation des compétences et des coûts ou une stratégie de niche basée sur une spécialisation poussée.

D'un autre côté, à la faveur des avancées apportées par la "Loi Macron", les grands et moyens cabinets semblent avoir choisi de devenir des leaders pluridisciplinaires.

Auparavant la réputation et le nom pouvait suffire aux grands cabinets à se distinguer. C'était une stratégie de marque axée sur la demande. Avec la "Loi Macron", la logique de différenciation s'inverse sur l'offre. Résultat : de grands acteurs rachètent de nombreux cabinets en région.

De Bordeaux à Lille et de Rennes à Nice, ces « méga-cabinets » quadrillent la France et regroupent parfois près d'un millier de collaborateurs. Cette concentration permet de proposer aux clients une profondeur business grâce à l'ajout de nouveaux services comme de l'assurance, du juridique, de la gestion de patrimoine et de succession ou encore du conseil, voire de l'activité de fusion-acquisition.

Mais pour tirer pleinement parti de cette taille, et ainsi proposer des services à forte valeur ajoutée, ces structures doivent avoir une vision globale de leur activité, autrement dit disposer de données, comptables ou non, agrégées sur l'ensemble de leurs portefeuilles. Et ceci, alors qu'aucune des solutions métiers actuellement disponible ne permet l'uniformisation et l'agrégation de l'information au niveau requis.

Le problème est analogue pour le petit cabinet qui adhère à un réseau. Pour tirer profit de cette organisation, il doit nouer des partenariats technologiques visant à la mise en commun de données de manière à lui permettre de lutter à armes égales avec les structures plus importantes.

Fred propose un outil à la pointe de la technologie capable d'agréger et d'uniformiser ces informations au sein de n'importe quelle structure. La profession dans son ensemble doit dépasser l'épreuve du « multi-logiciel » et parvenir à rassembler et exploiter les informations comptables de sa clientèle.

La concentration de la profession au sein des « méga cabinets » préfigure une imminente « guerre des données ». Seuls les cabinets les mieux équipés technologiquement pour faire face à cette problématique en sortiront indemnes.

**Pour en savoir plus :**

<https://www.freddelacompta.com/>





## **Menace n°4 : Les générations X, Y, Z...**

Les changements sociétaux produisent des comportements très différents de ceux des anciennes générations.

Ceci est valable aussi bien dans le rôle de collaborateur que de client.

Plus tournés vers leur vie sociale et familiale, plus mobiles, nés avec Internet, recherchant des rapports différents dans le travail et la consommation (économie du partage plus que de l'achat), ils déconcertent les dirigeants de cabinets et sont plus enclins au turn-over.

En tant que **collaborateurs** :

- les heures supplémentaires sont plus difficiles à demander
- les rapports hiérarchiques doivent être gommés
- le travail doit être à plus forte valeur ajoutée et implication émotionnelle
- ils consomment du temps sur leur smartphone et sont moins concentrés.

En tant que **clients** :

- l'expert comptable n'est plus un notable mais un fournisseur comme un autre
- la fidélité n'est donc plus la même
- les honoraires sont plus facilement discutés
- ils demandent autre chose à leur cabinet.

C'est un peu **la double peine** : des clients plus volatils et des collaborateurs qui bougent beaucoup plus facilement. Les cabinets connaissent de ce fait des difficultés accrues pour s'organiser sur les missions traditionnelles alors qu'ils devraient se concentrer sur la mise en place de nouvelles stratégies !



*La solution*

Le cabinet doit se donner une organisation « systémique » permettant de **rendre totalement et facilement interchangeables ses collaborateurs** ;

Les **embauches doivent être diversifiées** d'abord pour parer à l'évolution structurelle future des prestations du cabinet mais aussi pour faire de ces nouveaux profils des atouts et des richesses nécessaires pour **doter le cabinet de compétences fondamentales lui permettant de se différencier**.



# TECHS

## **Menace n°5 : Les éditeurs traditionnels contre les « techs »**

Fintechs, legaltechs, juritechs... ces expressions apparues récemment annoncent de sourdes menaces qui planent sur la Profession.

Piquées à l'innovation technologique, créatives et agressives, elles tentent de **disrupter un secteur d'activité engourdi depuis des dizaines d'années.**

A contrario, **les éditeurs majeurs du secteur se sont endormis**, les plus gros d'entre eux s'étant largement financiarisés, rejetant l'innovation au service du profit de leurs actionnaires.

Les plus gros en sont punis actuellement, connaissant **une large érosion de leur parc de clients.**

Les autres croulent sous le travail car, sans avoir osé une révolution, ils sont malgré tout les gagnants du moment, recueillant les cabinets migrants.

Mais fondamentalement, leur technologie reste plutôt ancienne, **le saas n'étant présent que par petites briques additives** destinées à ajouter des fonctionnalités collaboratives avec les clients.

Tout autour, **une galaxie de dizaines de petites sociétés** qui tentent, souvent difficilement, de trouver leur place dans l'appel d'air ainsi créé.

Au final, mais l'histoire est en train de s'écrire, la Profession a perdu des années, attendant les innovations que la plupart ne voulait pas apporter.

C'est ce qui fait le lit de cette nouvelle concurrence des « techs »...



*La solution*

Trop de cabinets **attendent que de nouveaux leaders se dégagent** : c'est une double mauvaise idée !

D'abord parce qu'elle fait perdre aux cabinets trop prudents encore plus de temps et de culture face aux besoins futurs des clients.

Ensuite parce qu'elle induira à terme une imitation vers les choix dominants de ces nouveaux leaders qui **renforceront encore le « tous pareils »**, stratégie indifférenciée par essence...



## **Le témoignage d'Eric VUERLI**

VP SALES CPA chez

**ONEUP**

L'intelligence artificielle a déjà un fort impact sur le monde du travail au point de bouleverser bien des métiers dont l'expertise comptable et cela va s'accélérer.

Une partie des missions de l'expert-comptable, notamment les opérations de saisie et de tenue comptable, sont déjà plus au moins automatisées grâce aux guides de saisie et la récupération des flux bancaires.

Mais grâce aux nouvelles technologies et notamment intelligence artificielle c'est aussi les achats et la catégorisation de écritures qui seront totalement automatisés. C'est un système très efficace pour des tâches techniques et facilement industrialisables.

Cette économie de temps sur les tâches répétitives et d'interprétation des flux permet ainsi au cabinet de se consacrer à d'autres activités plus porteuses de valeur.

Encore faut-il avoir les données en temps réel.

Pour cela, Oneup récupère les transactions bancaires et catégorise sans intervention humaine (en s'appuyant sur du machine learning) près de 95% des écritures. Les entrepreneurs peuvent utiliser l'OCR pour les notes de frais et les factures fournisseurs, faire les devis et factures de ventes.

Le cabinet comptable aura alors un rôle de contrôle et de conseils en récupérant ses données.

Et la profession comptable ?

Trop souvent, ce sont les collaborateurs et non les associés du cabinet qui décident ou non d'utiliser des logiciels.

De ce fait, l'intelligence artificielle est perçue comme une robotisation de la profession comptable et constitue un risque de perdre son emploi.

Cette peur est légitime mais en réalité, ce sont les clients, entrepreneurs, qui vont imposer ce mode de travail. Les entreprises sont de moins en moins enclines à vouloir payer du temps de saisie. Sans vouloir forcément diminuer les frais de missions, l'entrepreneur souhaite davantage de suivi et de conseils proactifs.



C'est une opportunité pour les cabinets qui sont à présent capables de fournir un service à plus forte valeur ajoutée et d'asseoir leur expertise auprès de leurs clients.

Pour cela, le cabinet doit mettre en place une véritable stratégie de positionnement de l'offre et les outils adaptés. Le modèle du cabinet traditionnel doit évoluer pour apporter de nouvelles missions et même vendre de nouveaux services, Oneup est là pour vous accompagner dans cette mutation.

OneUp, ce n'est pas juste un logiciel. Créé en 2011, nous accompagnons près de 700 000 entreprises dans le monde et de nombreux cabinets comptables nous font confiance. Pédagogie, accompagnement, formations techniques et commerciales, nous vous aidons à transformer en valeur votre travail auprès de vos clients.

**Pour en savoir plus :**

<https://www.oneup.com/fr>



## **Menace n°6 : La double attractivité en berne des cabinets**

### **A la recherche des collaborateurs perdus**

Nous l'avons vu plus haut, la plupart des cabinets a un mal fou à recruter leurs cadres et leurs collaborateurs de demain. La plupart mais pas tous...

Les plus inventifs, dotés de stratégies originales et d'un plan de développement attrayant, parviennent à attirer les profils qu'ils recherchent, ou des individus imprévus et improbables mais talentueux.

Les jeunes issus d'études de comptabilité et de gestion ont compris que leur avenir, en tant que collaborateur traditionnel de cabinet, était largement compromis : Internet et les réseaux sociaux véhiculent largement les articles sur la disparition des comptables !

L'attrait du travail, des rémunérations et de l'ambiance n'étaient déjà pas là...

Ceci provoque un turn-over induit (par cette rareté) de collaborateurs qui cherchent à augmenter leur rémunération en changeant plus souvent de cabinet. Complicé...

### **A la recherche des clients perdus**

20% des créateurs captés par les techs... Plus d'un million de tpe qui se passent d'expert comptable... Des clients à capter sur le canal Internet cherchant plus de valeur ajoutée additionnée au service de base qui n'est plus qu'un simple pré-requis...

Les temps vont devenir difficiles pour les petits cabinets généralistes souvent mal organisés et subissant de plein fouet toutes les menaces décrites précédemment !



*La solution*

**Sans stratégie de différenciation**, beaucoup de cabinets vont disparaître, avalés par des plus gros et **sans organisation**, les périodes fiscales continueront de leur faire vivre un enfer !

Vous savez ce qu'il vous reste à faire...



## *LES 6 MENACES INTERNES...*



## **Menace n°7 : L'addiction aux obligations légales**

Nous l'avons vu lors de l'exposé de la menace n°1, les cabinets sont « réfugiés » dans les obligations légales à 93% de leur chiffre d'affaires !

C'est agréable de connaître plus de 90% de son chiffre d'affaires le premier janvier... Mais la médaille a son revers sous la forme d'une pression croissante !

Et ce dans **un contexte de plus en plus menaçant pour les missions traditionnelles.**

Les cabinets leaders se sont dotés d'organisation et de gestion interne qui les sauvent de la noyade progressive, leur procurant des performances parfois hors normes...

Mais pour la plupart des autres, la galère s'amplifie chaque année ! Jusqu'à quand ?

Tendre chaque année l'élastique un peu plus, **c'est se préparer au burn-out, à des soucis de santé ou à la fuite de ses collaborateurs...**



*La solution*

Les cabinets doivent :

- **réfléchir à une stratégie de différenciation** qui les sortira de l'océan rouge de la concurrence par les prix ;
- **construire des offres proposant une valeur ajoutée bien supérieure**, indépendante des obligations légales, **vendables sans contrainte étatique** et qui rendront à la Profession son statut de partenaire conseil incontournable.
- par ailleurs, il est patent que **la captation de clients non « sélectionnés » va de plus en plus montrer ses limites**, tout comme la conservation de dossiers de plus en plus indésirables (non rentables et mauvais payeurs, souvent les mêmes).

Ceci nécessite un volontarisme fort, souvent absent, car **les fondamentaux du cabinet** (organisation et gestion interne) **ne libèrent ni temps disponibles ni moyens** pour faire évoluer sensiblement le cabinet. Et la peur de bousculer les collaborateurs est là...



## Le témoignage de Jean-Michel LONGO

Directeur Général



Les « hommes de l'art » sont nés et ont grandi avec les « techniques de leurs métiers. C'est vrai pour les hommes du chiffre comme des autres métiers.

Avec le temps, la technique s'est complexifiée et a amené les hommes à utiliser des outils. Devenu dépendant de ses outils, le praticien a acquis des systèmes toujours plus productifs.

Que se passe-t-il aujourd'hui ? A mon sens, trois choses :

- la fin de certains métiers, comme la comptabilité et l'audit légal des TPE
- l'arrivée d'une foule d'outils en ligne qui apportent productivité et novation
- des besoins croissants des entreprises pour de nouvelles compétences

Jusqu'à ces dernières années, l'expert-comptable, devenu un industriel de la comptabilité et du déclaratif, cantonnait son rôle de conseil à des prestations d'accompagnement fiscal ou social.

Aujourd'hui, l'alerte est sonnée sur « la production ». Il faut réaliser ce rêve professionnel, faire du « Conseil ».

Pour ma part, je crois qu'il faut plutôt rêver d'« assister » le client, car le conseil tient du « ponctuel », tandis que l'assistance relève de la « durée ».

« Conseiller ou assister son client », c'est épouser ses intérêts et lui faire gagner, temps et argent.

A mon avis, le challenge pour devenir un « expert conseils » passe par deux compétences :

- L'accompagnement général fondé sur l'assistance à la gestion des données du client
- le « savoir-fédérer » et organiser un éventail de spécialistes

La gestion des données du client est la pierre angulaire sur laquelle le cabinet « expert conseil » existera ou non. Il faut connaître son client pour savoir l'orienter. Le suivi du client est la mère de toutes les missions. « L'expert conseils » a tout intérêt à participer à l'administration des données de son client, pour améliorer son quotidien et bien le conseiller.



Bien sûr, la « production comptable » n'est pas encore morte. Elle survivra avec les clients qui y voient encore une assistance nécessaire. Néanmoins, rester sur cette activité, c'est accepter de voir son parc client vieillir et la valeur de son cabinet décliner.

Au sein de GererMesAffaires.com, nous travaillons depuis notre création à la mise en place d'un nouveau modèle de cabinet. Après avoir créé un outil de production avec COALA, nous avançons aujourd'hui sur une plateforme d'accompagnement des décideurs, particuliers ou professionnels.

A votre écoute...

### **Pour en savoir plus**

<https://www.gerermesaffaires.com/>








## **Menace n°8 : L'hyper-polarisation sur les outils de dématérialisation**

Nous le soulignons dans la menace n°2 : « La course à la dématérialisation est largement lancée ! Avec ou sans intelligence artificielle... ».

Nous craignons que **les dirigeants de cabinets ne confondent plusieurs choses** :

Les idées abondamment propagées	Les paradoxes que nous relevons
« Les éditeurs dominants commencent à être has been, il nous faut migrer vers de plus modernes... »	<p>Les éditeurs de second rang ne sont guère plus modernes technologiquement parlant, et ils sont sous l'eau...</p> <div style="text-align: center;">  <p style="color: red;">La solution</p> </div> <p><b>Pourquoi dépenser autant d'argent pour des missions qui déclinent ?</b></p>
« Nous devons faire des gains de productivité et cela nécessite d'investir dans de nouveaux outils : scan/OCR, plateformes,... »	<p>Les outils ne suffisent pas : la méthode d'organisation et le management des RH sont prépondérants pour réussir et les statistiques actuelles le prouvent...</p> <div style="text-align: center;">  <p style="color: red;">La solution</p> </div> <p><b>Il faut raisonner « goulots d'étranglement » et « vitesse de production », pas « coûts de revient ».</b></p>
« Il faut dématérialiser pour avoir une stratégie numérique... »	<p>La dématérialisation n'est que l'un des outils de la stratégie globale du cabinet et sûrement pas une fin...</p> <div style="text-align: center;">  <p style="color: red;">La solution</p> </div> <p><b>La stratégie, c'est construire une offre différenciée répondant aux vrais besoins des clients en évitant de faire « comme tout le monde »...</b></p>



## **Menace n°9 : La lenteur des déploiements et du changement**

Lorsque des choix de nouveaux outils ont été actés, **l'objectif est de les déployer au plus vite** : or ces déploiements sont souvent problématiques !

Ce fait induit **une grande lenteur dans le changement**, malgré des prises de décision des dirigeants de cabinets.

Pourquoi cette lenteur ? **Plusieurs phénomènes** en sont la cause :

1. sur le conseil de leurs éditeurs, **les cabinets souhaitent refacturer les clients** pour la mise à disposition de ces outils ce qui ralentit très fortement leur diffusion, dans l'attente de rendez-vous appropriés et d'une technique de vente efficace ;
2. **un nouvel outil induit un nouveau processus de travail** qu'il faut réfléchir, construire et déployer opérationnellement ;
3. **le management n'est pas la qualité première** des cadres et dirigeants de cabinet ;
4. **la peur de bousculer les habitudes** - dans un contexte de pénurie de collaborateurs – rend les dirigeants prudents et peut même aller jusqu'au renoncement du déploiement malgré des investissements significatifs ;
5. **le cabinet doit raisonner en « mode projet »** et là encore, ceci n'est pas dans la culture dominante.

Par ailleurs, « il est souvent urgent d'attendre » : une certaine frilosité marque la prise de décision, attendant la confirmation par le marché des éditeurs et autres fournisseurs les plus fiables. Dès lors qu'ils émergent, tous les cabinets suivent !...



*La solution*

Le partage d'**une vision pour le futur cabinet et une stratégie déclinée opérationnellement en mode projet**, avec beaucoup de communication interne et externe sont des points de passage obligés.

Lorsque les collaborateurs sont rassurés et les clients conquis, plus rien ne s'oppose à des changements rapides ! Mais **refacturer les outils aux clients, c'est une très mauvaise idée...**



## Le témoignage de Francine CONRAD

Dirigeante



« Boostez vos cabinets, osez le full-service » ( Post LinkedIn de Lamia Allouli, Pdte du réseau REFM)

« Transformation digitale : le grand défi reste d'embarquer tous les collaborateurs » (L'usine nouvelle du 02/09/18)

Autant de propos retracés quasi quotidiennement dans les médias, par les instances et dans les nombreuses réunions d'experts comptables.

Mais sur le terrain, qu'en est-il ? Beaucoup de réunions et de formations sur tous les sujets ont vu le jour.

Et puis ? Peu de concret dans les cabinets... Quelques essais timides, avec peu de résultat, et des collaborateurs frileux du peu d'enthousiasme des dirigeants ou du manque de méthode.

Le pire ? Un projet de transformation digitale lancé.... Puis stoppé, par la période fiscale, par exemple...

**Alors que c'est le meilleur moment pour monter en puissance avec ses clients**, à condition d'avoir bien préparé son projet et l'accompagner sans relâche.

Réussir sa transformation digitale c'est un équilibre entre :

- **une bonne méthode** pour tirer tous les bénéfices des outils numériques, notamment **faire des gains de temps collaborateurs**.

Tous les outils existent et sont même nombreux sur le marché : OCR, scraping bancaire, GED partagée avec les clients,.... Reste à s'entourer des bonnes personnes pour réfléchir à **l'optimisation** des logiciels web et traditionnels, utilisés dans les cabinets et avec les clients.

- une **offre de services** en phase avec les attentes des chefs d'entreprises : accompagnement, prévisionnels de trésorerie, aide au traitement de leurs tâches administratives, au social,...

Elle est **grandement facilitée par les logiciels full web**.

Un exemple : les entrepreneurs ne sont pas les meilleurs recouvreurs de leurs créances.. Problème de temps, trop pris par leurs métiers. Les délais d'encaissement s'allongent et peuvent les mettre en difficulté. De nombreux logiciels Cloud proposent une balance Agee et permettent de relancer les clients facilement. La trésorerie est à jour avec le scraping bancaire, l'entrepreneur émet ses factures avec la fonctionnalité intégrée dans le logiciel mettant à jour la comptabilité.

Cette tâche peut être effectuée par un collaborateur : un simple clic effectué pour envoyer les relances par mail permet de recouvrer une bonne partie des créances. Votre client vous en sera très reconnaissant !

- une **stratégie avec des objectifs clairs et atteignables** : combler le CA perdu avec les missions de CAC ? Améliorer sa rentabilité ? Fidéliser ses clients avec de nouveaux services ? Trouver des nouveaux clients ?...

- un **plan d'actions** qui va permettre de les atteindre : des clients idéaux sélectionnés, des moyens marketing, une bonne communication,... et un **plan d'actions commerciales à la portée de TOUS : experts-comptables, chefs de mission, collaborateurs.**

**Chacun aura son rôle à jouer** en fonction de ses appétences, de ses capacités. Former, accompagner, motiver : c'est le rôle du(es) référent(s) coordinateur du projet, appuyé par les dirigeants convaincus.. pour convaincre !

- **l'implication des équipes dans le cabinet : c'est la clé de la réussite .**

L'accompagnement permettra de garder la **DYNAMIQUE**, et réussir le projet :  
- ateliers commerciaux **appliqués aux offres du cabinet** (pour les faire démarrer dès le lendemain) : pour apprendre à détecter les besoins de leurs clients et devenir force de proposition.

- utilisation de guides d'entretiens simples pour ne rien oublier,

- des formations, des enquêtes de satisfaction, des outils de mesure pour ajuster, garder la dynamique. Aucun frein ne doit subsister.

Les collaborateurs pionniers, totalement **convaincus et engagés** seront les meilleurs ambassadeurs pour « **embarquer** » les autres.

Les clients pionniers, enthousiastes (et **reconnaisants** !) seront vos meilleurs témoins !

Cette démarche de transformation ne s'improvise pas. Les formations c'est bien, mais ça ne suffit pas..

**Pour passer à l'opérationnel**, l'accompagnement par un Expert spécialisé dans la profession comptable vous fera gagner du temps et de l'efficacité.

Avec plus de 15 ans d'expérience de terrain, Booster d'innovation propose aux cabinets une démarche éprouvée et sur mesure, adaptée à la taille et aux envies des dirigeants.

**Pour en savoir plus** : 06 77 49 06 46

[fconrad@boosterdinnovation.com](mailto:fconrad@boosterdinnovation.com)

[www.boosterdinnovation.com](http://www.boosterdinnovation.com)

<https://www.linkedin.com/in/francine-conrad-b2573392/>



## **Menace n°10 : Le manque d'empathie et d'orientation clients**

Des dizaines d'années à ne vendre et produire que des prestations obligatoires, **cela déforme la relation client**, qui de fait :

- favorise un comportement très autoritaire du fait des délais à respecter
- fausse la valeur réelle de ce qui est produit par le cabinet, aux yeux des clients.

Les obligations légales sont devenues des « commodités » déléguées aux cabinets mais peu valorisées par les clients.

C'est de l'assurance auto pour laquelle on recherche la prestation la moins chère à qualité à peu près égale (le label expert comptable suffit) : ce qui conduit à la guerre des prix actuelle.

**On voit bien que le marché reprend la main** et veut profiter de la robotisation et de l'intelligence artificielle pour payer moins cher, aidé en cela par l'Etat et l'Europe.

**La différenciation** dont nous avons déjà abondamment parlé **doit passer par une profonde compréhension des besoins clients, ou mieux, par une expérimentation d'offres plus créatives** car les clients ne savent pas exactement ce qu'ils veulent...

On est bien **loin du joli tableau de bord produit en presse-bouton derrière la comptabilité** qui fait plaisir à l'expert, pas au client !

Il faut également **remettre en cause les enquêtes de satisfaction avec des questions inutiles ou des suggestions trop orientées** mais aussi oublier **les inévitables segmentations marketing** qui ne travaillent que sur des données connues, et donc à la fois trop imprécises et passées.



*La solution*

Lancer **une enquête clients interactive, en plusieurs étapes et avec des réponses non structurées en mode texte** est un excellent moyen de collecter beaucoup d'informations précieuses et de dresser une « **carte d'empathie** » qui permet de mieux comprendre les besoins et les attentes clients en descendant à un grand degré de précision.

Puis il faut exploiter ces données avec courage en lançant et **testant des offres différenciées**. Courage car **il faut accepter d'échouer** ce qui n'est jamais agréable et de recommencer inlassablement : mais on progresse à pas de géant alors ! Et on est différent...



## **Menace n°11 : Le manque de vision et de stratégie différenciée**

Difficile de croire que **trois quart des 90% de CA récurrent d'un cabinet risquent de fondre** comme neige au soleil...

Mais parlez-en à un commissaire aux comptes qui a perdu subitement 30% de sa récurrence sur une simple décision étatique ! Cela devient brutalement une réalité.

D'autres coups attendent la Profession, nous avons vu **la variété des menaces externes**. La vitesse de leur impact est incertaine mais **leur survenance fort probable**.

**Deux visions diamétralement opposées** se présentent à la plupart des cabinets :

- devenir « industriel » et donc gérer l'organisation de gros volumes de dossiers
- devenir « consultant » et donc créer de la valeur ajoutée...

...ou bien travailler dans les deux axes simultanément.

Mais même dans la seconde vision, il faudra travailler là aussi sur des volumes pour développer du conseil ou bien exercer son activité sur un rayon d'action beaucoup plus large pour aller chercher des clients spécifiques sur tout le territoire voire au-delà. Et travailler plus cher.

Ce qui signifie que **dans tous les cas, la concentration de la Profession devrait s'accélérer**.

Pour rester petit, il faudra être ultra-pointu sur une spécialité sectorielle et/ou technique avec les caractéristiques très différentes de sociétés de consultants.

Encore aujourd'hui, **la plupart des cabinets repousse le moment de faire des choix stratégiques draconiens**, au prix de difficultés accrues : cette situation pourra vite devenir intenable si les choses s'accélèrent... Par exemple une baisse accélérée des honoraires comptables.



*La solution*

**Une stratégie impose d'abord de renoncer** : à des clients, à des missions, à des organisations devenues inadaptées.



Elle nécessite de créer **un projet de cabinet enthousiasmant et crédible**, nécessitant probablement **la formation de compétences fondamentales à construire** :

- nouvelles technologies
- nouveaux personnels
- nouvelles méthodes...

...qui si possible, ne seront pas disponibles dans la plupart des cabinets !

**Les cabinets doivent « pivoter » autour de leurs points forts** (missions actuelles et matière première qui les composent) en impliquant leurs personnels pour les convaincre de leur importance dans le nouveau dispositif.

Nous citons souvent **la mission trésorerie et pilotage de gestion** car elle travaille sur les données comptables, avec une fréquence différente de traitement.

Par ailleurs, elle est plébiscitée par un grand nombre de dirigeants de tpe/pme.

S'écarter trop de ses bases ferait courir le risque de perdre ses repères mais aussi et surtout de ne pas avoir la crédibilité requise vis-à-vis des clients !

**Sans un travail préalable sur les fondamentaux du cabinet** (organisation, management des RH et gestion interne - cf notre « Chronologie de la performance »), **beaucoup n'auront jamais ni le temps et ni les moyens, à force de jouer la montre.**

Pour les plus âgés, ce n'est pas trop grave, la quille est proche ! Mais pour les plus jeunes ?...

**Votre secteur d'activité :**

- **regorge d'opportunités** mais bien peu font l'effort de les saisir, tentant de faire jouer les prolongations au vieux business model traditionnel
- **possède des dizaines de données sur ses clients** mais sans les exploiter alors qu'on parle de Big Data et d'intelligence artificielle...

Par exemple **derrière la trésorerie**, le cabinet peut proposer de nombreux conseils et services :

- optimisation fiscale
- accompagnement bancaire
- gestion déléguée du poste clients (facturation, encaissement et relance)
- affacturage
- assurances et prévoyance
- exploitation des données au profit de partenaires
- coaching du dirigeant...

Il y a **un gros travail de formalisation** à réaliser et **un volontarisme** non moins important.

**Les cabinets ont intérêt à s'emparer de ces sujets** avant que d'autres ne les préemptent, disruptant violemment le présumé « conseiller n°1 du chef d'entreprise » !...

## Les témoignages de consoeurs et confrères

### La stratégie et le développement de nouvelles missions



**Philippe HANCHARD**  
Rouen (76)  
<https://vimeo.com/291314747>

« Le Club RC&A pour réfléchir à la stratégie pour mon cabinet avant mon départ »



**Serge GODARD**  
Meaux (77)  
<https://vimeo.com/183140384>

« J'ai demandé à Stéphane de réfléchir à notre stratégie de développement »



**François MARTELET**  
Champs sur marne (77)  
<https://vimeo.com/183140378>

« Nous avons travaillé nos fondamentaux pour rebooster notre stratégie de croissance »



**Elisabeth TREBOSEN**  
Maule (78)  
<https://vimeo.com/291299844>

« La comptabilité en flux tendus pour préparer la mission trésorerie et pilotage de gestion »



**Philippe BEDDOK**  
Paris (75)  
<https://vimeo.com/291312645>

« Après TurboTrésor, j'attends beaucoup de TurboPilot pour accompagner mes clients »



**Matthieu BOURDOIS**  
Lyon (69)  
<https://vimeo.com/291306234>

« Une réflexion stratégique profonde tournée vers l'avenir avec la mission trésorerie et pilotage de gestion »



**Nathalie VERCRUYSSSE**  
Mouscron Belgique  
<https://vimeo.com/183140381>

« TurboTrésor propose une véritable vision prévisionnelle de la trésorerie de nos clients ! »



**Pascale CASSEREAU**  
Chef de projet TurboPilot  
<https://vimeo.com/291309659>

« TurboPilot – Prévision et suivi de trésorerie, d'exploitation et accès à des indicateurs de pilotage d'entreprise »

Pour en savoir plus : [www.planete-performance.fr](http://www.planete-performance.fr) et [www.rca-consulting.fr](http://www.rca-consulting.fr)





## **Le témoignage de Xavier DE LABARRIERE**

Expert-comptable et dirigeant sortant de ECL Direct

### **Et si l'expertise comptable avait encore un bel avenir !**

Les évolutions et innovations qui touchent l'expertise comptable ou vont prochainement la toucher de manière significative, peuvent être regroupées en deux catégories :

#### **1. Les évolutions qui génèrent des gains de productivité et feront baisser les prix**

La plus visible : l'**automatisation des processus comptables**. Débutée il y a plus de 10 ans avec les OCR, elle s'est accélérée avec l'arrivée des plateformes d'automatisation comptable, et elle devrait s'achever avec la généralisation des factures électroniques (le format Facture – X) qui permettra une automatisation totale et sans erreur.

La plus discrète : l'**automatisation des processus fiscaux** et le sourcing de la data fiscale par l'administration (FEC, DSN, etc.), qui après avoir fait fondre les effectifs de Bercy, devrait également avoir un impact fort sur ceux des cabinets.

La plus violente : le suivi et le contrôle **des factures électroniques par l'administration fiscale**, comme ça existe déjà dans de nombreux pays, en réduisant le risque de fraude, devraient également réduire le rôle de l'expert-comptable en le dessaisissant de l'établissement des déclarations de TVA.

Les confrères qui ne proposeront que des prestations de tenue comptable et des services déclaratifs basiques devraient paradoxalement, à court terme, voire leurs marges augmenter, avant qu'elles ne disparaissent en même temps que les prestations sur lesquelles elles reposent.

#### **2. Les évolutions qui peuvent créer de la valeur et augmenter les prix**

L'autre catégorie d'innovations qui devraient bouleverser la profession est moins visible, moins lisible, mais représente un potentiel considérable de création de valeur et donc de revenus. En voici trois exemples :

L'**exploitation des datas**, le fameux « big data ». Les chantiers lancés par certains éditeurs ou cabinets sont encore dérisoires par rapport au potentiel que recèle l'exploitation des données détenues par les cabinets. Mais celle-ci ne pourra se faire que si chaque cabinet accepte de mutualiser ses données avec celles des autres cabinets.

Les volumes de données nécessaires à la construction d'un big data étant énormes, ce chantier ne pourra réussir qu'avec la nécessaire intervention de nos instances professionnelles pour structurer cette mutualisation.

La **fragmentation des services bancaires** et la possibilité offerte maintenant à de nombreux acteurs de devenir acteur dans la gestion des flux bancaires et de prendre une part de la rémunération générée par ces flux.

C'est la stratégie qu'ont suivie les experts comptables américains en nouant des partenariats autour de la plateforme Bill.com mise en place avec American Express.

L'arrivée de **la 5G et l'explosion des usages vidéo** qui va en résulter, devrait permettre aux services de conseil et de coaching à distance, de se développer fortement.

De nouvelles offres émergent aux Etats-Unis dans ce sens. Elles ne devraient pas tarder à arriver en France. L'offre de formation en ligne LinkedIn Learning en est une déclinaison.

Les experts comptables doivent s'emparer de ces nouveaux services avant que de nouveaux acteurs ne viennent mettre la main sur ce marché très rentable, sans s'embarrasser du fardeau que représente la comptabilité.



## **Menace n°12 : La dynamique manquante de la Profession**

Une bonne gestion et de la croissance externe, cela fonctionne toujours pour croître...

Quelques centaines de cabinets, déjà bien structurés, prospèrent sur ce modèle et ouvrent des expériences sur le développement du conseil avec des départements spécialisés, rachetés ou créés de toutes pièces. Ils sont souvent aux affaires dans les Institutions...

Nous voyons alternativement émerger **des dirigeants audacieux qui mènent des stratégies innovantes** et qui divergent fortement de la majorité de la Profession : ils sont une poignée.

**Un business model ancré** depuis des dizaines d'années qui a fort bien fonctionné, des éditeurs historiques peu novateurs, une stratégie **des Institutions prônant la qualité par l'uniformité et une moyenne d'âge des dirigeants de cabinets qui dépasse les 50 ans** (et même un peu plus pour les commissaires aux comptes) ont créé et créent encore, de fait, une grande force d'inertie.

**Ceci n'est pas sans conséquences sur la dynamique à l'œuvre** dans la Profession :

- repli frileux ou grande difficulté à sortir des stratégies historiques ;
- espérance avouée en de nouvelles obligations légales ;
- attente d'une toujours possible embellie économique ;
- statu quo prudent sur les outils et les ressources humaines qui conduit à faire « plus de la même chose » pour compenser la perte de chiffre d'affaires ou de rentabilité ;
- stratégies de restructuration (licenciement ou non remplacement) et de reconfiguration (optimisation de l'existant) qui restent largement majoritaires ;
- manque d'imagination pour inventer puis tester de nouveaux business models ;
- manque d'empathie ou d'énergie pour créer les offres de demain.

Tenir encore quelques années sans une remise en cause draconienne ?... Beaucoup jouent cette partition.

**Les effets sont sans appel et ils se pérennisent :**

- performances de la Profession déclinantes (dont stagnation ou baisse des rémunérations des experts qui accélère la féminisation des dirigeants de cabinets) ;
- combats perdus d'avance (recherche d'obligations légales, chasse aux illégaux,...) alors que c'est la technologie qui va tuer les honoraires de la comptabilité ;
- perte de temps, perte de moral, perte de santé...

Certains nous jetterons la pierre : ils diront qu'ils n'y a pas péril en la Profession mais nous voyons bien que **beaucoup de petits cabinets souffrent de plus en plus et se posent des questions** sur les moyens de se pérenniser ou sur la meilleure sortie du jeu.

L'épisode du CAC/PE a frappé les esprits...

Pourtant, **beaucoup de raisonnements nous semblent fallacieux**, nous les avons décrit dans ce livre blanc, car ils ne traitent pas les causes racines des « effets indésirables » vécus par la Profession.

Ils restent sur les symptômes et **ne résolvent pas les problèmes au fond :**

- ☑ La course effrénée à la productivité et à la dématérialisation...
- ☑ La croyance dans l'effet salvateur de la technologie...
- ☑ La compensation d'un CA ou de clients perdus par plus de petits clients sans ciblage...
- ☑ La recherche des mêmes profils de collaborateurs...
- ☑ Le développement forcé de prestations non souhaitées par les clients...

**La plongée profonde dans la robotisation pour compenser le manque de bras et reconstituer des marges ne fera que repousser les problèmes !**

Avec de moins en moins de collaborateurs « profil classique »  
et sans les moyens d'embaucher des collaborateurs « nouveau profil »  
pour développer du suivi et du conseil,

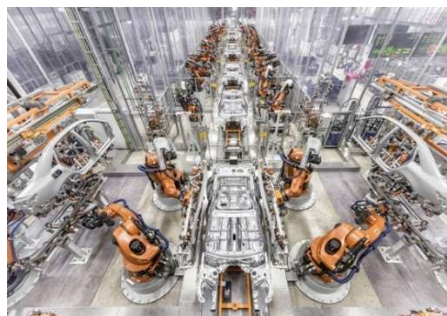
**comment les cabinets s'en sortiront-ils ?**

**N'est-ce pas une impasse  
tentante à CT mais mortelle à LT ?**

La dynamique nous semble manquer, malgré les discours volontaristes et surjoués dans le positivisme : les cabinets détiennent encore une place privilégiée auprès des dirigeants de tpe/pme mais **le vent peut rapidement tourner...**

Ce constat ne doit pas contribuer à la morosité ou au défaitisme mais bien plutôt déclencher une réaction forte et rapide : **la Profession Comptable doit se « disrupter » avant de l'être par d'autres acteurs !**

Elle en a encore la possibilité mais le temps presse car **la perte de rentabilité lamine les moyens financiers nécessaires...**



## Conclusion

### Réformisme ou révolution ? la transition de tous les dangers



<https://vimeo.com/291322960>

**Témoignage vidéo de Stéphane REGNIER**  
Co-créateur sortant de RCA et dirigeant de RC&A Consulting

**Choisir ou mixer les trois axes stratégiques fondamentaux ?**



**Quel(s) choix  
ferez-vous ?**



(les pourcentages traduisent la part des cabinets active dans chaque stratégie)



Si ces trois voies doivent être empruntées successivement ou simultanément, il nous semble clair que **la Profession Comptable doit – sans tarder - emprunter la seconde (optimisation) pour se donner les moyens de la troisième (disruption).**

Paradoxalement, **cette « révolution » nous semble la voie la plus sûre** pour redéfinir les nouvelles normes de votre secteur d'activité, **pour inventer des offres qui surprendront vos clients** afin de retrouver une double attractivité clients et collaborateurs **et emmener votre cabinet vers un futur radieux !**



**Prendre un RDV téléphonique (sans engagement) pour en parler ?**  
<https://live.vcita.com/site/dy9k57qtfb1sc9ld>