

Les grands défis de la profession

PAR L'ÉQUIPE DES MOULINS

Après l'ubérisation de la profession (en 2015) et les nouvelles missions (en 2017), la dernière étude des Moulins, le think tank de la profession comptable, s'intéresse aux métiers de demain dans les cabinets. Cette troisième étude¹, cofinancée par le Conseil supérieur de l'Ordre et le Conseil de Paris Ile-de-France, fournit des enseignements très riches tant sur l'évolution des métiers au sein des cabinets que sur les compétences à développer pour être en mesure de réaliser de nouvelles missions.

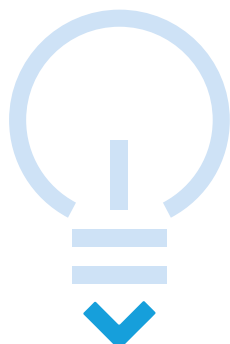


Un article sur les points essentiels de cette étude est publié dans le dernier numéro de la RFC². Nous ne reviendrons donc que très brièvement sur ce sujet, pour concentrer notre propos sur les principaux défis qui s'ensuivent pour les cabinets dans les prochaines années.

LA CROISÉE DES CHEMINS

Si la profession a connu de nombreuses évolutions au cours des dernières années, elle est aujourd'hui à l'aube de profonds bouleversements : arrivée de nouveaux acteurs sur le marché, essor des robots comptables, incursions de plus en plus décomplexées des banques dans la gestion et le pilotage des TPE-PME, fintechs et néo-banques qui multiplient les levées de fonds vertigineuses, etc. Sans oublier, bien sûr, la facture électronique qui deviendra obligatoire pour toutes les entreprises au 1^{er} janvier 2025, c'est-à-dire... demain. Sans revenir en détail sur les conséquences de la facture électronique, rappelons toutefois que cette intruse implique, pour les cabinets, beaucoup moins de saisie et, à court terme, des déclarations de TVA préremplies par l'administration. Autant de prestations qui assurent encore une part très significative du chiffre d'affaires de la plupart des cabinets.

Les professionnels interrogés dans le cadre de l'étude des Moulins estiment d'ailleurs que, dans les cinq ans, la mission de tenue de comptabilité devrait baisser d'un tiers par rapport à aujourd'hui, passant de 44 % à 30 % de leur chiffre d'affaires.



1. Pour télécharger gratuitement cette étude : www.lesmoulins.club

2. « Quels métiers demain dans les cabinets comptables ? », RFC 555, juillet/août 2021

Dans ces conditions, les cabinets n'auront d'autre alternative que de réaliser de nouvelles missions, tant pour s'assurer de nouvelles sources de revenus³ que pour « occuper » les collaborateurs, dont une partie des tâches aura été automatisée. Nombre de confrères sont bien conscients de cette nécessaire évolution, comme le montrent les résultats de l'enquête menée par Les Moulins. Tout comme ils ont clairement confirmé que l'avenir de la profession passera par les missions d'accompagnement et non pas par ces fameuses missions de conseil dont on parle depuis si longtemps⁴ et qui resteront, comme elles le sont aujourd'hui d'ailleurs, réservées à une infime partie des cabinets. D'après les répondants de cette enquête, alors que les missions d'accompagnement devraient représenter 20 % du chiffre d'affaires des cabinets dans les cinq ans, les missions de conseil n'en représenteraient, quant à elles, que 3 %.

Une fois posé ce constat très largement partagé dans la profession, une question vient immédiatement à l'esprit : quels sont les enjeux concrets pour les cabinets d'un tel virage stratégique ? Car, il ne faut pas s'y tromper, il ne s'agit pas d'une énième évolution technologique comme la profession en a tant vécues, mais bien d'un véritable changement de modèle pour les cabinets. Concrètement, ils doivent passer d'un rôle de producteur de comptes à celui d'accompagnateur de chefs d'entreprise. Ce changement profond aura des répercussions en cascade sur toutes les fonctions des cabinets et sur leur organisation ; les cabinets vont devoir relever un certain nombre de défis pour y faire face.

LES GRANDS DÉFIS DES CABINETS DANS LES PROCHAINES ANNÉES

Même s'ils ont bien conscience qu'il faut changer de modèle, et qu'ils en ont la volonté, la plupart des experts-comptables se heurtent à un problème majeur lorsqu'ils souhaitent faire évoluer leurs missions et leur modèle : ils n'ont pas le temps. En effet, les experts-comptables sont débordés, les chefs de missions sont débordés, les collaborateurs sont débordés. Bref, personne n'a le temps de se consacrer à ce chantier pourtant stratégique. Or, cette mutation prendra du temps, beaucoup de temps. Et si les cabinets ne se libèrent pas de temps, il ne se passera rien.

C'est ainsi que le premier défi auquel les cabinets vont devoir faire face consiste à trouver du temps. Il existe plusieurs méthodes pour gagner du temps : se placer en sureffectif, abandonner des dossiers, en sous-traiter certains, revoir les processus de production... Mais il en est une qui permet de faire d'une pierre deux coups, c'est de s'approprier au plus vite des outils qui automatisent la tenue. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, pour s'en sortir, les cabinets vont devoir anticiper l'automatisation de la production avant qu'elle ne s'impose à eux. Cette solution permet en effet de libérer du temps (pour peu que les outils soient adaptés, bien paramétrés, bien maîtrisés par l'équipe, bien utilisés par les clients et que les processus de production soient revus pour être adaptés à ces outils), mais aussi de disposer de données en temps réel. Or, ces données en temps réel sont indispensables pour être en mesure de proposer de nouvelles missions d'accompagnement de gestion aux clients⁵.

Le deuxième défi portera sur la définition de cette offre de nouvelles missions du cabinet. Là encore, nous ne reviendrons pas en détail sur cette question. Rappelons que chaque cabinet va devoir (en fonction de ses projets, de ses clients et des compétences disponibles au sein de son équipe) définir SON offre de missions. Cette offre ne sera pas forcément et même certainement pas uniforme dans tous les cabinets. Certains privilégieront des missions d'accompagnement administratif (full service), d'autres des missions de pilotage, d'autres encore ces deux types de mission, alors que certains cabinets se lanceront dans de vraies missions de conseil.

Le troisième défi sera de parvenir à intégrer ces nouvelles missions d'accompagnement dans les missions actuelles du cabinet. Il faudra proposer une offre sans couture. À court terme, trois missions devront être imbriquées les unes dans les autres pour représenter le nouveau standard de l'activité : la mission de tenue, la mission de présentation et la mission d'accompagnement. Certes, chaque mission aura ses processus et ses livrables, mais un des grands chantiers des cabinets sera de rendre poreuses les frontières entre ces trois missions afin de les arrimer les unes aux autres (et de ne surtout pas les juxtaposer).



3. Comment imaginer en effet que les entreprises accepteront de continuer à payer le même prix qu'aujourd'hui pour une comptabilité et des déclarations en grande partie automatisées ?
 4. Cette problématique des nouvelles missions a été largement traitée dans la deuxième étude des Moulins (Quelles missions demain ?), que vous pouvez retrouver librement et intégralement à cette adresse : <https://lesmoulins.club/etudes-des-moulins/>
 5. Difficile en effet de prétendre accompagner les dirigeants dans le pilotage de leur entreprise si la comptabilité est faite une fois par an comme c'est encore souvent le cas.



Enfin, et ce n'est pas le moindre des chantiers, il va falloir adapter les compétences du cabinet. Pas de nouvelles missions sans nouvelles compétences. C'est le quatrième défi majeur des prochaines années. Et ce chantier est d'envergure. En effet, il s'agit ni plus ni moins, pour les collaborateurs affectés à la tenue⁶, que de changer de métier. Leur métier ne consistera plus à produire des comptes, mais à soulager les clients de certaines tâches administratives et/ou à faire parler les comptes, à leur donner du sens afin d'aider les clients à prendre des décisions. Ce chantier n'est pas anodin. Il nécessite une implication de tous et du temps. On n'apprend pas un nouveau métier en quelques semaines. C'est pourquoi il est indispensable de s'y mettre sans trop tarder. Et pour ce faire, les experts-comptables vont devoir mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des compétences au sein de leurs cabinets.

UN PASSAGE OBLIGÉ : LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC pour les intimes) est un élément clé de performance (voire de pérennité) pour les entreprises en mutation. Elle consiste à adapter les compétences de l'équipe actuelle pour qu'elle soit en mesure de réaliser les missions de demain. Les cabinets sont donc particulièrement concernés.

La première étape d'une GPEC consiste à dresser un état des lieux des compétences de l'équipe du cabinet. L'objectif est de disposer d'une véritable cartographie des compétences de l'équipe actuelle. Dans l'idéal, ce travail doit être mené en collaboration étroite avec les collaborateurs.

Dans un deuxième temps, les dirigeants de cabinets doivent déterminer les compétences dont ils auront besoin demain. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une vision claire de ce que seront les missions de demain du cabinet. Comme le montre la dernière étude des Moulins, les cabinets devront raisonner non pas en termes de missions globales, mais en termes de blocs de tâches composant ces missions. Ce travail de découpage des missions en blocs de tâches permettra d'identifier les blocs de tâches menacés par l'automatisation, 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. À l'issue de ce travail, les cabinets seront en mesure de déterminer les compétences nécessaires, en quantité et en qualité, à la réalisation des nouvelles missions.

La troisième étape de la démarche consiste à mettre au point un plan d'actions pour passer de la situation actuelle à la situation cible de demain. En fonction du chemin à parcourir, les cabinets devront alors établir une feuille de route pour faire évoluer les compétences au sein du cabinet :

- ▶ via la formation et l'accompagnement des collaborateurs actuels, pour les aider à prendre en charge de nouvelles tâches ;
- ▶ via les futurs recrutements. Si une compétence manque au cabinet, on mettra l'accent sur celle-ci lors d'un prochain recrutement, quitte à réorganiser le travail de l'équipe ;
- ▶ via le recours à des compétences externes ponctuelles ;
- ▶ via des rapprochements avec d'autres cabinets aux compétences complémentaires...

L'ultime étape de cette GPEC concerne le suivi, l'évaluation et l'adaptation permanente des actions mises en place. La GPEC n'est pas un chantier ponctuel. C'est un chantier permanent, qu'il convient de suivre et d'adapter à chaque évolution du cabinet : arrivée ou départ d'un collaborateur, nouvelle mission développée, nouvelle législation, nouvel outil, souhaits exprimés par les collaborateurs lors des entretiens annuels, etc.

Certes, le sujet de la gestion des compétences est vaste et souvent anxiogène, mais toutes les parties prenantes (cabinets, collaborateurs, partenaires, instances...) doivent le prendre à bras le corps car elles y ont toutes intérêt. Les uns pour maintenir leur chiffre d'affaires, les autres pour maintenir leur employabilité. Pour cela, les collaborateurs auront besoin des cabinets et inversement. Autrement dit, tout le monde va devoir travailler ensemble sur ce sujet clé de l'adaptation des compétences.

La transition ne se fera pas en un jour. Elle sera parfois compliquée (et peut-être même un peu douloureuse), mais elle est clairement incontournable et à la portée de tous les cabinets et collaborateurs, à condition qu'ils s'en donnent les moyens. Comme le soulignent les auteurs en conclusion de l'étude des Moulins, « ce n'est pas l'automatisation qui détruit les emplois, c'est l'immobilisme. »

6. D'après les travaux des Moulins, ce sont en effet plus de 60.000 collaborateurs concernés par une disparition partielle ou totale de leurs tâches actuelles.

