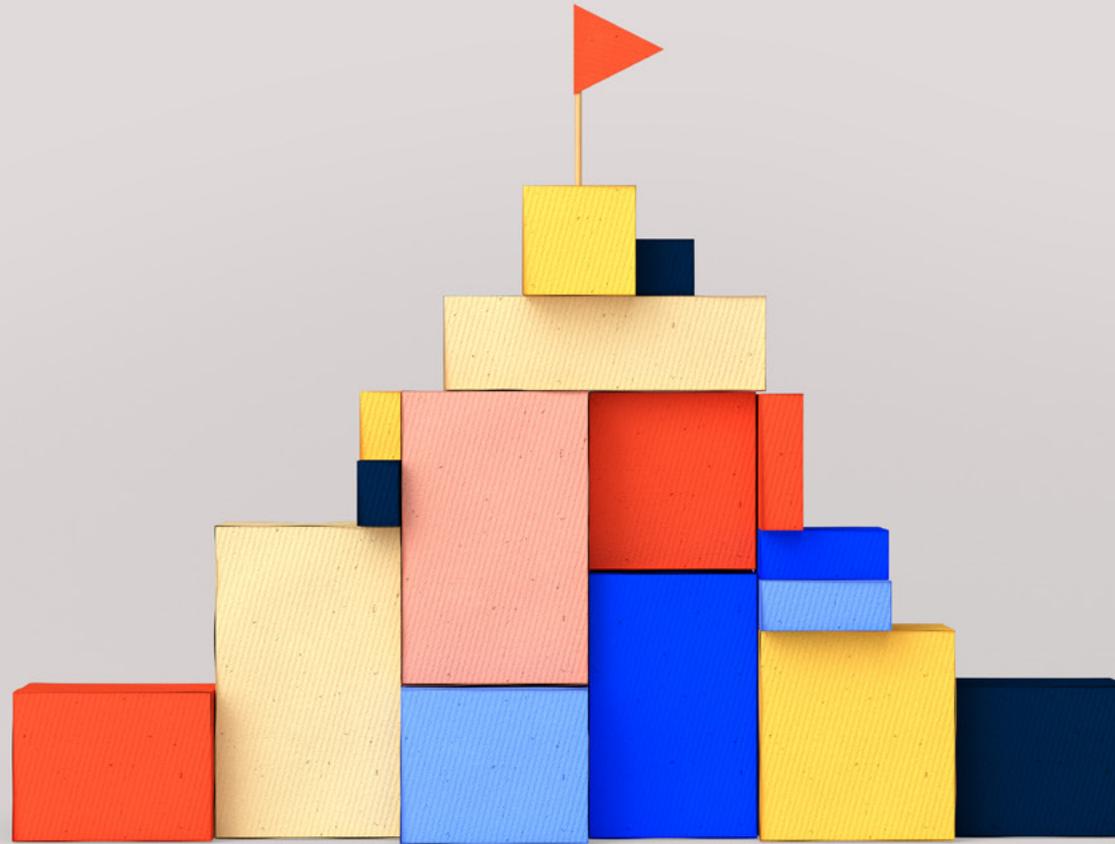


cegid



# Manager un cabinet comptable en 2022



On ne pourrait pas ajouter "Astronaut" pour rendre le job vraiment attrayant ?

# Sommaire

- 3 Manager, quel dur métier !
- 8 Les nouveaux challenges du management des cabinets
- 12 L'automatisation, la meilleure amie des ressources humaines ?
- 17 Du Cloud à l'IA : les outils au service du management d'aujourd'hui
- 22 Conclusion : gérer les talents dans un monde nouveau
- 26 À propos de Cegid

# Manager, quel dur métier !

Tout manager, tout patron, quel que soit son secteur d'activité, a assurément beaucoup à faire. En interne : recruter et fédérer ses équipes, valoriser les compétences, écouter, motiver, partager une vision, montrer l'exemple, consolider le présent, construire l'avenir... En externe : représenter son entreprise, tisser des liens personnalisés avec clients et partenaires, participer au développement commercial... Et la liste n'est pas exhaustive. Mission impossible ? Non, si les ressources humaines sont au rendez-vous, et surtout si elles sont correctement managées !



Les experts-comptables n'y font pas exception. Lionel Canesi, Président du Csoec, l'a rappelé récemment : « L'expert-comptable est un chef d'entreprise au service des chefs d'entreprise<sup>1</sup> ». Autrement dit, un patron presque comme les autres.

## Les cabinets comptables changent. Et leur management ?

Les cabinets tendent de plus en plus à devenir des entreprises de conseil ; ils recherchent par conséquent des profils présentant des compétences pluridisciplinaires en même temps qu'une véritable intelligence relationnelle. Alors si le dirigeant d'un cabinet reste bien un expert (et même un expert-comptable), il n'en est pas moins, et peut-être avant tout, un manager, qui doit réussir à obtenir le meilleur de ses collaborateurs.

## Le monde des cabinets

# 22 000

sociétés et associations d'expertise-comptable<sup>2</sup>  
dont **6,000** en Ile de France

# 2,5

millions d'entreprises clientes<sup>3</sup>

# 130 000

collaborateurs<sup>4</sup> dont **67%** de femmes<sup>5</sup>

# 6 000

experts-comptables stagiaires<sup>6</sup>

# 80%

des cabinets ont moins de dix salariés<sup>8</sup>



# 53 ans

Age moyen des experts-comptables<sup>7</sup>

# 70%

des salariés ont moins de 15 ans d'ancienneté dans la profession<sup>9</sup>



Turn-over des collaborateurs : **3 à 4 ans**<sup>10</sup>

**3/4 des salariés** des cabinets sont affectés aux fonctions de production comptable<sup>11</sup>

1. <https://www.experts-comptables.fr/sic-evenements-espace-presse/sic-webzine/lionel-canesi-l-expert-comptable-est-un-chef-d-entreprise>

2, 3, 4. OEC

5. Les Moulins, 2020

6. Les Moulins, 2020

7. Xerfi-Precepta, 2019

8. Observatoire des métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit

9. Les Moulins 2020

10. Selon sources. 3 ans en intégrant les collaborateurs des Big4 (Xerfi)

11. Les Moulins 2020

## Des compétences très recherchées... par tout le monde !

« Aujourd'hui, tout cabinet en phase de recrutement pour remplacer ou compléter son équipe se trouve confronté à un véritable parcours du combattant », déclarait le think-tank Les Moulins dans son rapport 2020<sup>12</sup>. Ces difficultés ne touchent pas qu'à l'embauche: pas moins de 74% des professionnels en poste déclarent être prêts à écouter des propositions d'emploi, selon FED Finance. Avec un turn-over évalué à 4 ans environ<sup>13</sup>, les collaborateurs des uns sont les candidats des autres..

*Nous avons besoin de collaborateurs de plus en plus pointus du point de vue règlementaire, et compétents pour répondre aux questions du chef d'entreprise.*

**Thierry Kalpac**

expert-comptable à Marseille

12. Quels métiers demain ?

Les Moulins, septembre 2020

13. Thibault Meyer, expert-comptable

et fondateur du cabinet Themium Conseil

Quelles sont donc ces compétences rares et tant recherchées ? La rigueur et l'appétence aux chiffres sont loin de suffire en 2021 ! S'y ajoutent :

- **Des compétences fonctionnelles** : une excellente connaissance de la comptabilité, de la fiscalité et/ou du sociales.. mais aussi la capacité à conseiller.
- **Des compétences opérationnelles** : la maîtrise des outils logiciels professionnels, l'ouverture aux technologies nouvelles, le sens du marketing..
- **Des compétences personnelles** : les qualités d'écoute, l'aptitude à construire un relationnel vis-à-vis des clients, la curiosité.. les fameux « soft-skills ».
- **Des compétences collaboratives** : le sens de l'organisation, l'esprit d'équipe, la faculté à déléguer, y compris à un robot comptable..

*Depuis quelques années, (le collaborateur) 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.*



**Ludovic Melot**

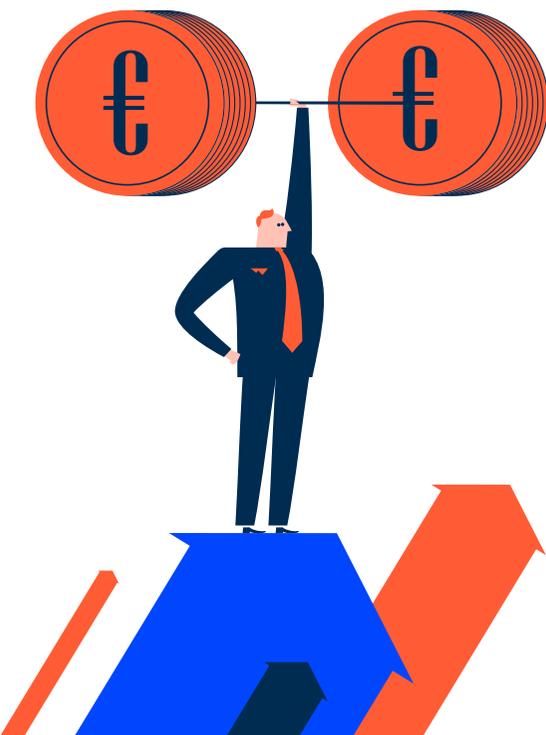
b-Ready

## Des salaires à la hausse

Les rémunérations des collaborateurs en cabinet ont progressé en moyenne de 8% entre 2016 et 2020<sup>14</sup>. Encore ne s'agit-il là que du salaire fixe, sachant que l'usage du variable s'est répandu dans l'intervalle. Les disparités régionales demeurent, mais la progression s'avère similaire partout. La masse salariale représente aujourd'hui 58% du chiffre d'affaires des cabinets<sup>15</sup>.

Ainsi par exemple, selon Page Group, un collaborateur payé avec une expérience de 2 à 5 ans peut prétendre aujourd'hui à un salaire brut compris entre 35 et 42 000,00 euros; le fixe d'un chef de mission va de 38/45 000 pour un débutant à 50/70 000 pour un professionnel disposant entre 5 et 15 ans d'expérience.

En cause? Un marché de recrutement en tension, du fait d'une attractivité de la profession encore trop faible et d'un manque de profils disponibles.



POSTE	EXPÉRIENCE		
	0 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 15 ans
Assistant comptable	24-28	30-35	-
Collaborateur comptable	30-35	35-50	38-50
Chef de mission	38-45	45-55	50-70
Expert-comptable	50-60	60-70	> 70
Assistant juridique	28-32	32-40	40-50
Collaborateur juridique	30-32	32-40	> 40
Collaborateur paie	30-35	35-42	> 42
Collaborateur social	30-35	35-42	> 42

Source : Étude de rémunération Page Group 2021

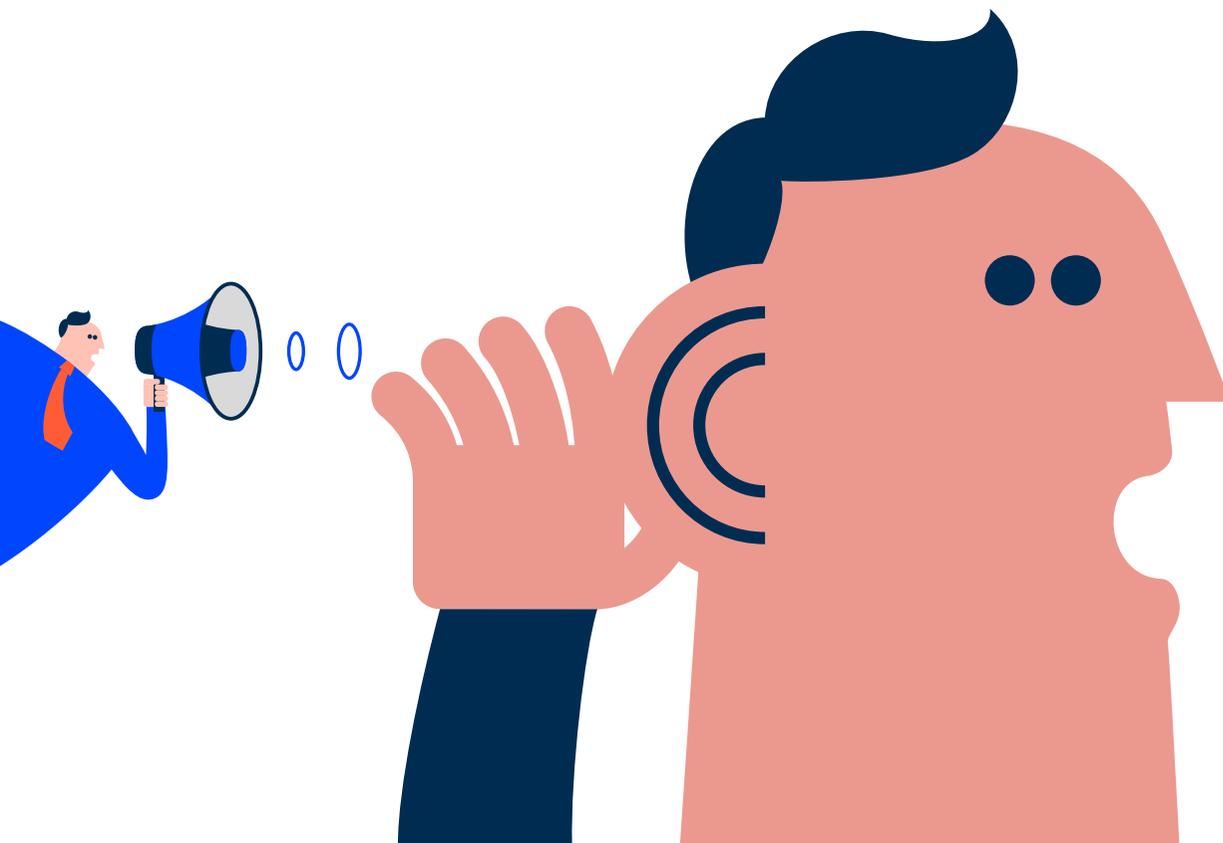
14. Études Hays

15. FED Finance, 2019

## Recrutement : une attractivité à réinventer

L'OEC estime que 10 000 professionnels supplémentaires seront nécessaires au cours des dix prochaines années<sup>16</sup>. Comment attirer les talents alors que les cabinets d'expertise-comptable souffrent encore d'un déficit d'image, surtout auprès des plus jeunes ?

16. <https://www.lemondeduchiffre.fr/a-la-une/68867-comment-attirer-fideliser-talents-cabinets-comptables.html>



« Depuis la fin des années 90, je constate la baisse continue et régulière du nombre d'étudiants qui s'orientent vers les formations comptables, déclare Fabien De Geuser, professeur associé au département contrôle de gestion d'ESCP Europe.

Les passerelles qui existent entre nos formations et le diplôme d'expertise-comptable sont peu utilisées. Les cursus qui attirent aujourd'hui sont plutôt l'entreprenariat et le développement durable ».

Pour cet enseignant-chercheur, il ne s'agit pas que d'une question de mode. « À l'exception des Big4, l'image du métier et de ses employeurs est peu valorisée : les étudiants y voient des hiérarchies rigides, un rapport rémunération / travail à fournir défavorable, et l'absence de dimension internationale. Par ailleurs, ils découvrent souvent leur voie via des anciens, des entreprises qui viennent sur le campus, des professionnels qui dispensent des cours, ou du matériel pédagogique. Et à l'exception des plus grands cabinets, les experts-comptables sont très peu présents dans nos écoles. »

La profession a-t-elle perdu la guerre des talents ? Non, continue Fabien De Geuser : « Dans nos matières, nous voyons apparaître une nouvelle génération d'étudiants passionnés par le Big data, une spécialisation largement construite sur des exemples comptables et actuariels. Et si la production comptable rebute, l'analyse et le conseil conservent leur pouvoir d'attractivité ».



**Prof. Fabien De Geuser**

professeur associé au département contrôle de gestion d'ESCP Europe.

# Les nouveaux challenges du management des cabinets



Les aspirations et les préférences des collaborateurs ont évolué avec le temps. Des baby-boomers encore en poste jusqu'à la génération Z née après 1995, les attentes sont bien différentes. Tout particulièrement vis-à-vis du management.

Ce tableau synthétise l'évolution des générations, de leurs attentes vis-à-vis du travail, et la transformation des modèles managériaux qui leur correspondent :

Génération	Baby-boomers 1945-60	Génération X 1961-80	Génération Y 1981-95	Génération Z 1995 à nos jours
<b>Aspirations</b>	Sécurité de l'emploi Rémunération	Équilibre vie pro/vie perso	Liberté, souplesse, individualisme	Autonomie, stabilité, collectivité
<b>Organisations</b>	Hiérarchique, top-down	Hiérarchique, transversale	Holacratique	Organo-intuitive
<b>Préférence pour un management...</b>	Directif	Participatif	Collaboratif	Éclairé
<b>Moyen de communication privilégié</b>	Face à face, téléphone, e-mail	E-mail, SMS	SMS, réseaux sociaux	Visio-conférence
<b>Les collaborateurs sont...</b>	Des outils	Des ressources	Des valeurs	Des clients internes

Naturellement, il est rare qu'un cabinet soit composé uniquement d'une de ces générations! Et c'est tant mieux, comme l'indiquait le consultant Arnaud Gilberton au 75<sup>e</sup> congrès de l'Ordre, car « cultiver les différences, non seulement cela délivre de la performance, mais cela permet d'apprendre. Et un manager heureux, c'est quelqu'un qui apprend au contact de ses collaborateurs ». L'un des challenges pour le dirigeant consiste donc à construire un modèle équilibré, permettant à chacun de s'accomplir au mieux, et aux différentes générations de s'enrichir mutuellement.

## Les grandes attentes des collaborateurs

Si chaque génération a ses exigences, certaines de celles-ci sont partagées bien au-delà des frontières de l'âge. Le salaire ne suffit plus! Voici quatre attentes particulièrement en pointe aujourd'hui:

1

### Sens du travail

La question du sens est dans tous les esprits: dans tous les domaines, collaborateurs, dirigeants, clients, se disent toujours plus préoccupés du sens et de la finalité du travail accompli. Les 'bullshit jobs' n'ont plus la cote... dans les cabinets comme ailleurs.

*« Nous avons vocation à prodiguer conseils, soutien et accompagnements appropriés aux chefs d'entreprise, et à les soulager au quotidien. C'est cela, le sens de notre action, notre raison d'être profonde. La crise du Covid ne fait que renforcer cette vocation. Nous sommes sur le pont pour le bien commun: c'est là notre utilité, incontestable et incontestée. »*

**Étienne Henry**

Ancien président de l'OEC d'Alsace.

2

### Formation

Dans un univers économique et réglementaire en constante évolution, le besoin d'être formé tout au long de sa carrière a toujours été fort pour les collaborateurs en cabinet. S'y est ajoutée l'absolue nécessité de maîtriser les nouveaux outils à leur disposition - les plus jeunes pouvant ici aider les plus anciens! Plus encore, la transformation de la profession vers la fonction conseil va nécessiter un effort important.

*« La gestion de la relation avec ses clients et avec l'environnement en général, ou la manière de faire — et de vendre, du conseil, tout ça ne s'apprend pas à l'école ».*

**Steeven Pariente**

Expert-comptable et CAC à Marseille, ancien Président du CJEC

3

### Autonomie

L'autonomie est spécialement plébiscitée par les jeunes générations, et elle ne s'arrête pas à la possibilité de télétravailler. Plus qu'une résistance à l'autorité, il faut y voir un désir d'efficacité et de réalisation personnelle.

*« L'utilisation d'outils numériques est une condition nécessaire mais pas suffisante. L'autonomie doit être réelle: dans les plannings, les méthodes de travail, et bien sûr le temps de travail ».*

**Jean-Luc Brunel**

Directeur du cabinet de recrutement Adex Conseil

4

### Qualité de Vie au Travail

Contrairement au concept de « bonheur au travail », la QVT est d'abord extrêmement concrète. Un collaborateur consacre en effet, en moyenne, 90 000 heures de sa vie à son activité professionnelle!

Le trajet domicile-cabinet, l'ergonomie de son poste et de ses outils de travail, la flexibilité des horaires, les relations avec ses collègues, la possibilité de télétravailler: autant de facteurs qui se vérifient tous les jours. Les attentes en la matière débordent largement la présence d'un baby-foot...





Le cinéma tant hollywoodien que français a souvent dépeint un comptable sans charisme, pratiquant un métier aussi ennuyeux que lui. La quintessence du genre est incarnée à l'écran par la figure de François Pignon dans *Un Dîner de cons*<sup>17</sup>.

Les stéréotypes ont la vie dure mais des films comme *Les Incorruptibles*<sup>18</sup>, *Mr. Wolff*<sup>19</sup> ou *La liste de Schindler*<sup>20</sup> donnent de la profession du chiffre un aspect autrement plus valorisant : le comptable y est l'artisan de la gestion entrepreneuriale, mais surtout celui qui forge un système d'informations qui fédère les données et fonde les choix stratégiques à moyen et long terme!

### Dr Yohann Chanoir

*Le comptable au cinéma, 2019*

## De nouvelles habitudes

Le **télétravail**, qui était en voie de banalisation dans beaucoup d'entreprises mais encore balbutiant dans les cabinets, s'y est généralisé à l'occasion de la crise sanitaire. Selon le cabinet de conseil RH Kronos, 71 % des travailleurs français se déclarent favorables au télétravail - et on ne voit pas bien pourquoi les collaborateurs comptables constitueraient une exception. L'appétence pour le télétravail est élevée - même si, avec la dématérialisation des bureaux, le besoin de se rencontrer s'accroît.

Le conditionnement au **temps réel** touche toutes les générations, désormais habituées à la réponse immédiate, à l'édition en ligne de documents administratifs (comme le certificat de non-gage..), ou la livraison dans la journée

Les exigences face à l'**outil de travail**: les candidats d'aujourd'hui sont parfaitement capables de conditionner leur venue à l'usage de tel ou tel logiciel - une situation encore impensable voici quelques années.

La **relation clients** évolue: moins formelle, elle doit aussi être plus proche, plus réactive, plus proactive. Quand le chef d'entreprise veut savoir à tout moment où il en est, quand il veut être conseillé dans une conjoncture difficile, le collaborateur doit être à la hauteur!

Liberté de mouvement, ergonomie des outils de travail, élimination des tâches rébarbatives, données disponibles en temps réel, nouvelles pratiques collaboratives, capacité à construire des stratégies à partir des flux d'informations: autant de conditions aujourd'hui pour recruter et garder les meilleurs

Mais au fait... ne sont-ce pas là les promesses de la technologie?

<sup>17</sup> Francis Veber, 1998

<sup>18</sup> Brian De Palma, 1987

<sup>19</sup> Gavin O'Connor, 2016, avec Ben Affleck

<sup>20</sup> Steven Spielberg, 1993

# L'automatisation, la meilleure amie des ressources humaines ?

Ça commence à se savoir ! Les bénéfices de l'automatisation des tâches sont multiples, et ils concernent tant les collaborateurs que leurs clients et leurs cabinets. Ils ne font que s'amplifier avec la montée en puissance de l'usage de l'intelligence artificielle. En permettant de gagner du temps sur les missions règlementaires, en fluidifiant les échanges entre le cabinet, ses clients, les administrations et les partenaires tiers (banques, assurances, caisses, etc.), la technologie apporte un gain d'efficacité qui tend à se consolider au fil de l'usage – l'un des avantages de la machine apprenante (machine learning). Son R.O.I. est quantifiable.



## L'IA et les cabinets, une réalité en marche

# 100 %

des experts-comptables estiment que l'IA permet un réel gain de productivité

# 60 %

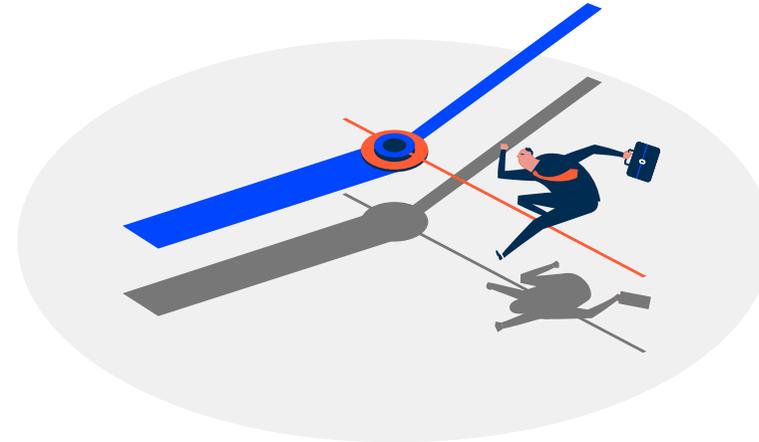
des cabinets utilisent déjà l'IA sous une forme ou sous une autre

# 23 %

des experts-comptables pensent que l'IA peut remplacer le comptable sur les tâches à faible valeur ajoutée

## Gagner du temps, pour quoi faire ?

Améliorer la productivité d'une équipe peut entraîner deux types de décisions de la part de son manager :



**1. Réduire la masse salariale**, puisqu'un nombre plus réduit de collaborateurs peut accomplir un volume identique de travail rendu. Quand la croissance est en berne, et que la rentabilité des cabinets s'effrite, il n'est pas anormal d'y penser. Est-ce une bonne idée ? Peut-être, dans une optique à très court-terme - à condition d'accepter par avance sa défaite... et de prendre le risque d'entraîner des départs en cascade à un moment où il sera difficile de recruter des remplaçants.

**2. Réaffecter son personnel** à des tâches à plus forte valeur ajoutée : c'est le choix des experts-comptables qui veulent construire l'avenir de leur cabinet. Déchargés des tâches répétitives et du « tout-venant » - comme la tenue du dossier permanent, la mise à jour des fichiers clients/fournisseurs, les rapprochements bancaires, etc. - les collaborateurs peuvent se consacrer davantage à accompagner les dirigeants dans la gestion quotidienne de leur affaire. Ils donnent ainsi plus de sens à leur travail, et s'éloignent des poncifs du métier.

Si la baisse tendancielle du prix des missions traditionnelles plaide en la faveur de la deuxième solution, celle-ci peut toutefois s'avérer plus facile à dire qu'à faire.

## Changer les collaborateurs ou changer de collaborateurs ?

La transformation des cabinets est à peu près inéluctable, soulignent tous les observateurs. La répartition du travail entre les différentes tâches - et celle entre les collaborateurs et la machine, dans le cas de l'IA - est en train d'évoluer en profondeur, nous montre l'étude réalisée par Les Moulins auprès de plus de 700 cabinets représentatifs du paysage français <sup>21</sup>. Ainsi par exemple, dans un cabinet qui conserverait un chiffre d'affaires global stable sur 5 ans, le temps passé à la tenue et à l'établissement des comptes annuels va diminuer de 38%, tandis que celui consacré à l'accompagnement en gestion et au pilotage fera plus que doubler. Le changement va affecter 70 à 75% des métiers dévolus à un cabinet.

Animateur du think-tank, Ludovic Melot commente: « Dégagés du suivi et de la saisie, les collaborateurs devront, à la place, prendre en charge des missions à haute utilité ajoutée pour le chef d'entreprise, être davantage orientés gestion, exploitation, pilotage. (...) Aujourd'hui on compte environ 130,000 collaborateurs en cabinet: c'est dire l'ampleur du chantier! »

Tous les collaborateurs ne sont pas égaux devant l'évolution. Question d'âge parfois: « vieillir, c'est perdre son sens de l'adaptation », disait ainsi le Professeur Léon Schwarzenberg - et il n'est pas évident de remettre en cause ses pratiques professionnelles du tout au tout quand on est proche de la retraite. Mais il n'y a pas de fatalité en la matière; il y a simplement des individus plus curieux et plus dynamiques que d'autres!

<sup>21</sup> Quels métiers demain ?  
Les Moulins, 2020



Faire évoluer ses collaborateurs dans le sens de l'automatisation requiert des efforts importants: formation, motivation, valorisation, etc. Avec deux interrogations sous-jacentes:

→ **Faudra-t-il se séparer de celles et ceux qui ne s'adaptent pas aux nouvelles conditions de travail ?**

*Le changement ne s'effectuera pas en un jour - en particulier chez certains clients.*

→ **Et dans ce cas, comment en recruter de nouveaux ?**

*L'attractivité du cabinet constituera l'élément clé - si l'on souhaite limiter l'inflation salariale tout en attirant les meilleurs éléments.*

*Le facteur humain est capital dans la conduite d'une transformation.*

**Guillaume Proust**

Élu de la CRCC de Paris et membre du comité scientifique du Lab50

## Les impacts RH de l'automatisation de la production en cabinet



	Cabinet qui automatise sa production		Cabinet qui maintient des process de production traditionnels	
		Impact RH ↓		Impact RH ↓
<b>Impact coûts</b>	<i>Baisse des coûts</i>	<b>Souplesse organisationnelle</b>	<i>Augmentation des coûts</i>	<b>Pression individuelle</b>
<b>Impact prix</b>	<i>Baisse des prix possible</i>	<b>Souplesse commerciale</b>	<i>Baisse des prix pas possible</i>	<b>Rigidité commerciale</b>
<b>Impact marge</b>	<i>Maintien ou amélioration</i>	<b>Formation, transformations, embauches</b>	<i>Détérioration de la marge</i>	<b>Moins de moyens pour évoluer</b>
<b>Impact temps</b>	<i>Du temps gagné pour d'autres missions</i>	<b>Formation, valorisation</b>	<i>Pas le temps de proposer autre chose</i>	<b>Comparaisons défavorables / cabinets concurrents</b>
<b>Impact clients</b>	<i>Meilleure réactivité</i>	<b>Valorisation du service rendu</b>	<i>Service classique</i>	<b>« Tout change, sauf eux ! »</b>
<b>Impact délais</b>	<i>Plus courts</i>	<b>Moins de stress</b>	<i>Identiques, longs</i>	<b>« Tout change, sauf eux ! »</b>

## L'automatisation au service des hommes

La technologie apporte des bénéfices visibles dans le travail quotidien. Et parce qu'ils sont, plus qu'avant, au contact des entreprises, les collaborateurs peuvent ressentir la nouvelle image, plus active, plus collaborative, et finalement plus valorisante, qu'elle aide à construire auprès des clients. La relation en sort gagnante, la satisfaction personnelle aussi.



### Réactivité

Les données sont disponibles, les informations sont prêtes à être transmises et commentées

### Utilité

Disposer de chiffres à jour, et plus encore en période de crise, répond à une grande partie des besoins du client

### Disponibilité

Les traitements sont accélérés, le temps à y consacrer plus prédictible, et les plans de charge sont mieux gérés

### Rentabilité

À condition d'apprendre à les vendre, les nouveaux services sont générateurs de profit dont le collaborateur peut être fier.

*Aujourd'hui nos collaborateurs font des choses utiles dont les clients voient la valeur*



**Mathias Besson**

Cabinet JeSuisTonDaf à Poitiers  
utilisateur de Loop

# Les collaborateurs face à l'IA

L'IA est une évolution technologique majeure, comme le furent avant elle l'électricité ou le moteur à explosion. Tout comme celles-ci en leur temps, elle entraîne des remises en cause des postes et des emplois. La multiplication des automobiles a contraint les anciens relais de poste à se transformer en auberges – et beaucoup de gaziers ont dû changer de métier...



Alors oui, le rôle d'opérateur de saisie est voué à disparaître rapidement. La possibilité de disposer en quelques instants de l'équivalent du travail d'une journée pose la question de l'emploi de celles et ceux qui y étaient consacrés à temps plein. Pour autant, la profession comptable suivra la règle d'airain posée un jour par Lavoisier : rien ne se crée, rien ne se perd... tout se transforme!



## Du Cloud à l'IA

Le Cloud constitue le point de départ vers l'utilisation de l'Intelligence Artificielle en production. Sans Cloud, le cabinet se retrouve rapidement contraint par ses propres limites : devoir disposer de serveurs puissants et sécurisés, gérer lui-même les sauvegardes et les mises à jour, ouvrir des accès distants via VPN pour les collaborateurs en télétravail ou chez le client... Autant de contraintes auxquelles le Cloud est venu apporter des solutions solides et durables, économiques en temps passé et en ressources humaines.

Plus encore, le Cloud donne accès à une puissance de calcul modulable selon les besoins, à un échange de données fluide et sûr avec toutes les tierces parties. Passer au Cloud est la première étape vers un cabinet connecté, qui pratique le travail collaboratif interne et externe (avec les clients), capable de mettre à son profit les avancées des dernières années, au premier des rangs desquelles figure l'intelligence artificielle.

## L'IA : après la crainte, l'espoir ?

Tant qu'elle restait mystérieuse, l'Intelligence artificielle a suscité beaucoup d'inquiétudes chez les experts-comptables comme parmi leurs collaborateurs. Mais au fur et à mesure qu'ils ont pu faire sa connaissance à travers ses applications pratiques et quotidiennes, la peur a fait place à de nouvelles certitudes : on ne travaillera plus comme avant, mais... on travaillera toujours.

La peur du remplacement de l'homme par la machine n'est pas nouvelle - il n'y a qu'à se souvenir de la révolte des Canuts. Les appréhensions n'ont pas manqué à l'apparition d'une machine virtuelle douée d'intelligence, dont les capacités de calcul et d'apprentissage dépassent celles du cerveau humain. De nombreuses études ont d'abord prédit l'apocalypse, comme l'université d'Oxford qui envisageait en 2013 la disparition de 47% des emplois à l'horizon 2033 aux États-Unis.. Pourtant, au fur et à mesure que les applications de l'IA démontraient leur intérêt, ces études ont adouci les perspectives. Aujourd'hui, le consensus se fait sur les chiffres suivants :

- **10 à 15%** des emplois disparaîtront d'ici 20 ans,
- **40 à 50%** d'entre eux vont se transformer en profondeur.

La peur fait, peu à peu, place à l'espoir. Que les tâches les plus répétitives soient confiées à l'IA est loin de constituer une mauvaise nouvelle. Qui regrettera les pointages manuels et les heures passées à lire des facturettes à-demi effacées ? C'est une chose de produire des comptes, c'en est une autre de les faire parler et d'aider un chef d'entreprise dans son pilotage quotidien. Dans un cabinet équipé d'IA, chaque collaborateur dispose d'un assistant virtuel qui lui prépare le travail. Reste qu'il peut craindre de ne pas savoir faire, de ne pas être capable de conseiller efficacement.

Tout le monde n'aime pas le changement ; un expert-comptable rapportait ainsi au 74<sup>e</sup> Congrès la phrase d'un de ses collaborateurs : « la saisie, ça me repose ». Mais nécessité fait loi : qui ignore encore qu'il devra s'adapter à la nouvelle donne - ne serait-ce que pour conserver son employabilité ? Ils comptent sur leurs dirigeants - les associés des cabinets - pour les y aider.

*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*

## L'IA, un projet de société

Comme toute entreprise, un cabinet d'expertise-comptable constitue un corps social. Comment y faire accepter une adoption de l'intelligence artificielle rendue inévitable ? Le rôle du management apparaît à l'évidence essentiel. C'est à lui de définir le chemin, et de mettre en œuvre la pédagogie et les moyens pour que tout le monde s'y engage.

*J'ai expliqué ma décision à l'équipe. L'avenir, c'est maintenant. Le métier évolue, nous devons tous apprendre à travailler différemment. C'est excitant intellectuellement. Chacun a le sentiment d'avancer, d'utiliser les méthodes de travail d'aujourd'hui*

**Maxime Lepoutre**  
Cabinet CPEX, Draguignan



## Définir et partager son projet de cabinet



Le management construit ainsi le nouveau business model du cabinet, et pratique l'accompagnement actif du changement. Il gagnera à se faire aider par un conseil spécialisé qui dispose d'une vraie connaissance de la profession d'expert-comptable.

## Des bénéfices partagés

Au-delà de ses intérêts fonctionnels et opérationnels, l'adoption de l'IA présente des bénéfices pour les collaborateurs - et, partant, pour le cabinet dans son ensemble. Parmi eux:

### Le recrutement

Face à des camarades qui postuleraient dans un Big4 ou aux services gestion d'une grande entreprise, le candidat dispose d'arguments opposables: il bénéficie d'un assistant personnel, il se consacre pour l'essentiel à des missions d'analyse et de conseil. Le cabinet n'est pas un choix par défaut.

### La fidélisation

Le collaborateur évolue dans un cabinet qui lui-même évolue. Son employeur met à sa disposition les moyens les plus avancés pour réussir à son poste. Il suit un plan de formation dans la durée, qui conserve intacte son employabilité. Il participe à la mise au niveau de ses collègues.

### L'engagement

Participer à un projet de cabinet qui inclut l'intelligence artificielle, c'est adhérer à une nouvelle aventure collective dont la routine est exclue. Les comportements trop individualistes sont vite repérés, et la dynamique de groupe est en action.

### La fierté d'appartenance

Elle fait partie de la rémunération du collaborateur (dans les limites de ses besoins matériels). Elle se transmet à travers le tissu relationnel, accélérée encore par l'usage des sites comme Glassdoor, où les salariés sont invités à parler de leur entreprise.

Savoir à quoi l'on sert et disposer des meilleurs outils pour accomplir sa mission. Pouvoir parler de son cabinet et de son travail sans craindre d'ennuyer son entourage. Démontrer sa modernité. Disposer d'arguments pour affirmer une stature de conseiller, d'expert métier capable de rivaliser avec les meilleurs consultants. Autant de bénéfices tangibles pour ses collaborateurs, propres à assurer la réussite d'un cabinet!

*Bien sûr, ils tiennent toujours, et très bien, les comptes, ils continuent à établir les déclarations fiscales — mais ça, on pourrait dire que c'est normal! La différence c'est une approche volontaire du conseil, et une confiance en soi renouvelée.*

### Thierry Kalpac

Associé dirigeant du cabinet Kalpac,  
Marseille

# Gérer les talents dans un monde nouveau



Si le monde de l'expertise-comptable est en plein bouleversement, les hommes et les femmes qui composent un cabinet demeurent au centre de l'équation. Comment leur donner une nouvelle dimension à l'heure où nombre de leurs tâches habituelles sont désormais réalisées par les « machines apprenantes » ?

## Sortir de la spirale du désengagement

L'engagement est un enjeu stratégique. De multiples études ont démontré un lien de causalité direct entre engagement et performance. Une organisation avec des collaborateurs très engagés développe 2,5 fois plus son chiffre d'affaires qu'une autre entreprise similaire<sup>22</sup>. Si améliorer l'engagement demande souvent des investissements humains et financiers, le retour sur investissement en vaut la peine.

Malheureusement, force est de constater que cette dimension est à la peine dans notre pays: d'après un sondage Gallup<sup>23</sup>, la France compterait seulement 6 % de collaborateurs « engagés », 74 % ne se sentent pas engagés, et 20 % se déclarent même « désengagés ». En la matière, l'Hexagone se place au dernier rang des pays européens...

S'il faut sans doute relativiser ces chiffres - tant l'on sait que nos compatriotes laissent en règle générale moins éclater leur joie que les autres, ils ne mettent pas moins le doigt sur un problème de fond à propos duquel le management doit absolument travailler.

*Le télétravail a permis des gains de productivité et la continuité de l'activité. Mais il est clair que les contacts à distance ne remplacent pas les échanges en « vrai », les discussions de couloir, le brassage d'idées à l'improviste, toute cette communication informelle si importante dans les relations humaines.*

**Jérôme Rebiscoul**

Expert-comptable associé,  
cabinet Afigec, Levallois-Perret

## Le cœur et la raison

L'engagement a deux composantes: le cœur et la raison.

→ **L'engagement affectif** correspond aux éléments qui renforcent le sentiment d'appartenance: une mission partagée, des projets communs, une fierté d'accomplir son métier dans un cadre valorisant...

La dimension affective tient une place souvent importante dans la fidélisation de ses collaborateurs. Elle permet - pour un temps! - de dépasser les réalités factuelles d'un emploi - une rémunération jugée trop basse ou un management jugé trop lointain, par exemple. Confinement et généralisation du télétravail dans les cabinets, crise sanitaire oblige, ont pu la mettre à mal.

On comprend dans ces conditions l'importance de la mise en place du travail collaboratif, comme celui permis par Microsoft Teams. Chacun se sent membre du projet en cours, voit ce que font les autres, valorise sa contribution.

→ **L'engagement rationnel** se base sur la perception par les collaborateurs d'un juste équilibre entre ce qu'ils donnent - leur temps, leurs connaissances, leur expérience - et ce qu'ils reçoivent: des responsabilités réelles, le développement de leurs compétences, une rétribution, la contribution de l'entreprise à leur carrière et à leur employabilité.

Autant d'éléments qui doivent rester à l'esprit du manager, à l'heure où réseaux sociaux et plates-formes d'échanges ont ouvert la voie aux comparaisons entre un cabinet et un autre...

<sup>22</sup> Journal of Corporate Finance

<sup>23</sup> "Productivity booms in France, but engagement needs help". Juin 2018, Gallup

## Gérer les talents, le moteur du management

En période de transformation, l'adhésion d'un collaborateur peut moins que jamais être considérée comme un acquis. La réussite du management passe par des politiques construites :

### Détecter les compétences

La mise au point d'un référentiel de compétences constitue la première étape. Le projet de cabinet tel qu'il aura été défini entraîne des besoins de savoir-faire comme de savoir-être. Certains de ces talents existent déjà en interne, encore faut-il les repérer et les faire grandir.

### Former, former, former

Les associés ne peuvent plus être les seuls à pouvoir aider les entreprises à mieux piloter leur activité et à prendre les bonnes décisions, sous peine d'être rapidement submergés... et de décevoir leurs clients faute d'être disponible. Le recentrage du métier sur des missions d'analyse, d'accompagnement et de conseil nécessite 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 ? »

**Rapport Les Moulins, 2020**

### Développer les soft-skills

L'art de construire et de gérer une relation constitue le point fort des cabinets de conseil. Ce n'est pas forcément à l'école que l'on peut l'acquérir. Les qualités d'écoute, l'empathie, l'intelligence cognitive, le contact humain, sont clés pour le développement d'une relation client pérenne et profitable. Et c'est bien là que réside, pour longtemps encore, la supériorité de l'humain sur la machine !

« Dans notre métier de consultant, on vend du temps, certes, mais pas seulement ! Il faut créer une relation avec chaque client, le suivre et comprendre ses nouveaux problèmes. »

**Laurent Dumarest**

Senior Partner, Kearney

« Dans le cursus (...) on ne nous apprend pas à développer les soft skills. Or l'IA, ce n'est pas que de la technologie, c'est surtout de l'humain ».

**Elisa Bartoli**

Expert-comptable à Porto-Vecchio<sup>24</sup>

### Etablir une collaboration au-delà des silos

Compta, social et juridique ont longtemps constitué des entités bien séparées, y compris au niveau des solutions logicielles. Il a pu en résulter des malentendus et beaucoup de temps perdu. Les nouvelles solutions collaboratives et le partage des données dans un cadre unifié permettent de dépasser ces frontières pour construire un cabinet plus uni.

### Soigner l'on-boarding

La notion d'on-boarding dépasse le simple accueil des nouveaux arrivants. Il s'agit de la capacité à embarquer tous et chacun dans un projet de société - un projet de cabinet. Le partage et la discussion sur les objectifs poursuivis, la stratégie des moyens et l'organisation se partagent dès la première minute et, mieux, dès la première rencontre.

### Encourager l'initiative individuelle et collective

L'IA et ses corollaires : analytique, prédictif, nouveaux services industrialisés, offre de nouvelles perspectives à l'initiative. Les cabinets qui ont achevé leur transformation numérique peuvent proposer leur expérience à ceux de leurs clients qui veulent suivre le même chemin - une offre qui peut être prise en charge par le collaborateur qui aura été impliqué dans la démarche au sein du cabinet. Certains pourront produire des contenus pour nourrir le site, le blog et la page LinkedIn.

De même, des réunions participatives peuvent être organisées pour définir les besoins d'un client et les services proposables, qu'il s'agisse de ventes additionnelles ou de pro bono.

L'imagination retrouve du pouvoir !

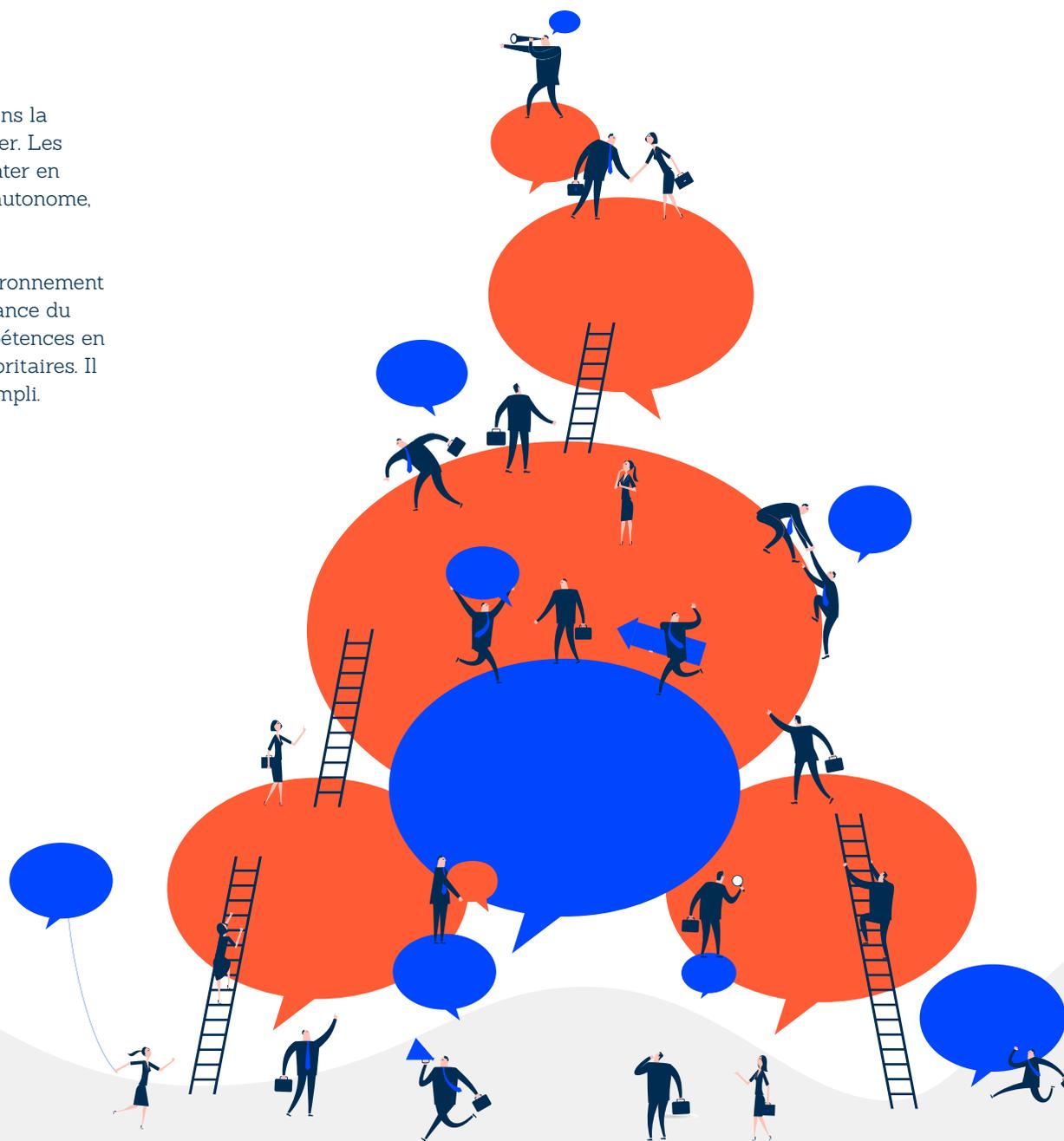
## Formation datascientist pour experts-comptables

L'incubateur INKO, initiative de l'Ordre des experts-comptables de la région PACA, a lancé fin 2020 la première formation de « data analyst » et « data scientist » spécifiquement destinée aux experts-comptables.

## Management et leadership

Les relations managériales ont toujours été déterminantes dans la conduite d'une équipe pour guider, influencer, et même inspirer. Les dirigeants des cabinets accompagnent, valorisent et font monter en compétences les membres de leur équipe. En devenant plus autonome, chacun devient aussi plus investi.

Qu'il s'agisse d'entretenir l'esprit du cabinet, d'organiser l'environnement de travail, de répartir les missions ou d'assurer la reconnaissance du travail accompli, le rôle du manager se transforme: ses compétences en communication et en gestion du changement deviennent prioritaires. Il peut compter sur la technologie pour devenir un leader accompli.



## À propos de Cegid

Cegid est un acteur majeur des solutions de gestion pour les professionnels des métiers de la Comptabilité, de la Finance et de la Fiscalité, de la Paie et des Ressources Humaines et du Retail.

Fort de son expérience de leader des solutions de gestion SaaS, Cegid accompagne la digitalisation des entreprises et des organisations publiques.

Cegid combine une vision prospective et pragmatique des métiers, et la maîtrise des nouvelles technologies afin d'apporter de l'innovation utile. Avec une maîtrise unique du réglementaire. Cegid s'engage dans la durée avec ses clients.

Dans un monde en évolution rapide, Cegid ouvre les possibles et permet à chaque métier d'augmenter sa valeur ajoutée.

Cegid compte 3 000 collaborateurs et vend ses solutions dans 75 pays. Cegid a réalisé un chiffre d'affaires de 480 M€ en 2019. Pascal Houillon en est le Directeur Général depuis mars 2017.

# cegid

### Siège social

Cegid Group  
52 quai Paul Sédallian  
69 279 Lyon Cedex 09

### Tél.

0 811 884 888



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

Société par Actions Simplifiée au capital de 18 606 860 euros  
SIREN 410 218 010 RCS LYON