

**L'EXPERT-COMPTABLE**

**ET**

**L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE**

Philippe Arraou

Président de l'Ordre des experts-comptables



## **AVERTISSEMENT DES LECTEURS**

Cette publication est rédigée sous la seule responsabilité de l'auteur et n'exprime nullement une doctrine du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables. En conséquence, ce dernier ne peut être tenu responsable des propos tenus dans cette publication et des conséquences liées à la mise en œuvre de certaines dispositions de cet ouvrage.



à Benjamin, Peggy et Antoine,  
mes enfants,

a Sol, Diego, Chloé, Estel et Timotéo,  
mes petits-enfants,  
de trois nationalités différentes,

et leur génération respective,

à qui j'ai beaucoup pensé en écrivant cet ouvrage,  
en espérant leur laisser un monde paisible,  
empreint des valeurs héritées des générations précédentes.



Tout change.

(une des sept lois de l'ordre de l'univers de la philosophie zen)



# PRÉFACE

La révolution numérique est une révolution totale. Elle bouleverse notre manière de produire, de consommer, de travailler. Elle transforme les métiers. Elle fait apparaître des pans entiers d'activité. Elle en métamorphose d'autres, en introduisant de la concurrence là où il n'y en avait pas, en remettant en cause les modèles d'affaires traditionnels.

Ignorer aujourd'hui les bouleversements à l'œuvre, ou chercher à les contourner, c'est se condamner à les subir demain de plein fouet. Il y a plus d'opportunités que de danger dans la transformation numérique, à condition de l'embrasser.

C'est le choix qui doit être fait par les acteurs économiques, quel que soit leur secteur d'activité. Dans cet ouvrage, et à travers l'exemple de l'expertise-comptable, Philippe ARRAOU illustre parfaitement la façon dont une profession a priori mise en danger par l'informatisation et l'automatisation, car concurrencée par elles, doit précisément s'appuyer sur ces outils pour moderniser son offre et concentrer le capital humain là où il a de la valeur ajoutée.

Une profession centrale, de proximité, qui accompagne également les entreprises dans cette grande transformation.

Les pouvoirs publics ont, eux aussi, leur rôle à jouer : accompagner ces changements. Nous ne laisserons pas seuls les professionnels, les travailleurs, les entreprises, face à ce grand défi qu'ils ont à relever. Ils ont une responsabilité : permettre à chacun de saisir les opportunités offertes par la transformation en cours.

Pour ce faire, nous devons avancer autour d'une triple ambition : libérer le pays, créer des protections nouvelles, et retrouver le sens du temps long.

Libérer le pays, d'abord. Notre société déborde d'énergie. Elle est remplie de femmes et d'hommes qui veulent lancer leur entreprise, transformer leur métier, innover. Mais cette énergie est aujourd'hui bloquée par les corporatismes, les rigidités administratives, les complexités réglementaires. Libérer le pays, c'est simplifier le fonctionnement de notre économie ; ouvrir l'accès à des secteurs d'activité nouveaux, plus facilement ; supprimer les contraintes qui pèsent sur ceux qui entreprennent, recherchent, créent. C'est ce travail que j'ai commencé à faire avec la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques. Il faut le poursuivre.

Ensuite, il faut créer des protections nouvelles. C'est la condition pour redonner à tous, et en particulier aux plus fragiles, les moyens de prendre des risques. Les meilleures protections que l'on peut apporter – dans une économie où tout va plus vite, où les carrières ne sont pas linéaires – ce sont la formation et la personnalisation des droits. La formation, initiale et continue, permet de saisir les opportunités économiques nouvelles. La personnalisation des droits, apportée par des outils comme le compte personnel d'activité ou l'accompagnement différencié des chômeurs – telle qu'elle a été expérimentée dans plusieurs de nos régions – permet d'offrir à chacun d'évoluer selon son ambition et ses besoins.

Enfin, il faut retrouver le sens du temps long. Il s'agit là d'une responsabilité partagée. Partagée par les entreprises, qui doivent voir au-delà des intérêts de court terme, pour investir dans l'emploi et dans l'innovation. Partagée par les citoyens, qui doivent être en mesure de s'engager pour le changement dans la durée. Les Français sont prêts, ils en font la démonstration chaque jour, dans les entreprises, les associations, la société. Partagée par les décideurs politiques, enfin, qui ont la responsabilité de fournir un projet clair, cohérent, et stable dans le temps.

Le livre de Philippe ARRAOU porte un message : il n'y a pas de fatalité. Une profession n'est jamais menacée dès lors qu'elle fait l'effort de se réinventer. C'est cette même ambition qui doit porter notre économie et notre société.

**Emmanuel Macron**



## AVANT-PROPOS

*« C'est un très grand plaisir, Madame la Ministre, que de vous accueillir au Congrès de l'Ordre des experts-comptables... et quel Congrès ! Puisque non seulement il enregistre un record absolu de participants [un tiers de la profession est aujourd'hui réuni devant vous] mais il est surtout consacré à l'objet de votre portefeuille : le numérique ! C'est dire si notre profession, pionnière en matière d'informatisation, de dématérialisation, de numérisation, a conscience des enjeux majeurs qu'implique la transition numérique qui, à la différence des évolutions technologiques précédentes, représente une véritable révolution : intense, profonde, irréversible... Cette révolution induit un changement rapide de société auquel l'expert-comptable est totalement associé ».*

Mon implication personnelle sur la transition numérique de la profession des Experts-comptables n'a fait que commencer avec le 70ème Congrès, il y a moins d'un an. Je n'exagère pas en disant qu'il ne se passe pas un jour sans que le sujet du numérique ne soit abordé dans le cadre de mes rencontres et réunions diverses. Je ne crois pas du tout que cela s'explique par mon appétence et mon intérêt particulier pour la matière. C'est plus simplement que le sujet est présent dans tous les esprits. Que ce soit pour en parler en bien ou en mal, chacun a son opinion, mais surtout, chacun y pense fortement. C'est le genre de sujet qui laisse indifférents, ni les chefs d'entreprises, ni les responsables économiques ou politiques. Le mot de révolution généralement retenu révèle la bonne dimension du sujet. Un changement de société ! Un changement d'ère ! Bigre, nous voilà dans l'ère numérique !

---

<sup>1</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique, 70ème congrès, Paris, 2 octobre 2015

Car il ne s'agit plus de prévisions et encore moins de futurisme ou de science-fiction : le numérique est là, bien présent, entré subrepticement dans nos vies, parfois sans l'avoir identifié, mais faisant partie du tout, indissociable, tel le sucre dans le lait chaud.

*Pour ceux qui penseraient que ce propos est exagéré et qu'il faut savoir raison garder, il suffit d'écouter l'opinion des sachants, de ceux dont on ne peut douter de la neutralité. Par exemple « notre » prix Nobel d'économie 2015, Jean Tirole : « La révolution numérique est riche en opportunités. Et que nous l'appelions de nos vœux ou non, elle se produira quoi qu'il arrive. Tous les secteurs seront affectés. C'est pourquoi nous devons anticiper les nombreux défis que la révolution numérique nous lance, de façon à nous y adapter plutôt que de les subir<sup>2</sup> » .*

La responsabilité de l'Ordre des experts-comptables face à ses membres ne peut pas s'arrêter à deux jours et demi de congrès, dont l'immense bénéfice aura été de sensibiliser au sujet ceux qui n'en auraient pas eu conscience auparavant, mais sans pouvoir suffire cependant à concrétiser le changement.

Au lendemain du congrès, une fois revenu chez soi, le sujet reste entier pour le congressiste. Pire, cela est devenu un problème alors que ce ne l'était pas avant le congrès ! Et que dire de tous ceux qui ne sont pas venus au congrès, les deux tiers de la profession ?

Désormais de nombreuses questions se posent : comment s'y prendre ? Comment devenir un expert-comptable numérique ? Question anxiogène pour les cabinets à taille réduite, qui ne disposent pas de compétences spécifiques en interne, ni de ressources financières suffisantes pour confier une mission à un consultant.

---

<sup>2</sup> Jean Tirole, Economie du bien commun, PUF, mai 2016

Ma fonction à la tête de la profession française m'a bien aidé à prendre la mesure du problème, et j'avoue humblement que si j'étais resté dans le confort de mon cabinet du fond de la France, je n'en aurais pas du tout la même vision. C'est fort de cette prise de conscience, que je pense à mes confrères et mes collègues, notamment à ceux qui ne sentent pas venir cette lame de fond qui peut tout balayer sur son passage, tel un tsunami. C'est pour eux que j'ai décidé de faire la synthèse de ce que je vois, de ce que j'entends, de mes interviews, de mes écrits, de mes interventions, de mes conférences en France et à l'étranger, mais également de ce que je ressens et de ce que je pense, en rédigeant ce livre.

Investi de la responsabilité qui m'a été confiée, je me fais un devoir d'attirer l'attention de tous, de façon très solennelle, afin que chaque cabinet s'approprie cette révolution numérique. Il y a un virage à prendre. Un virage pour la profession dans sa globalité, mais aussi pour chacun de nous, individuellement. Ma crainte est que certains ne le prennent pas et restent sur le bord du chemin. Il y a dans le sujet de la transition numérique un risque de fracture au sein de notre profession, que l'on peut mesurer à l'aune du fossé qui se creuse chaque jour entre les uns et les autres. Comme d'autres sujets vont également dans le même sens d'une division au sein de la profession, l'heure est à la réaction et à la mobilisation, afin d'éviter une fragmentation qui serait porteuse d'affaiblissement. J'en suis intimement convaincu.

Les experts-comptables, individuellement, peut-être pour la première fois de leur histoire, sont confrontés à un défi, à un challenge, dont l'issue n'est rien de moins que leur pérennité. Je mesure la gravité de tels propos.

Voilà pourquoi l'Institution de la profession, l'Ordre des experts-comptables, se doit d'être active et d'engager une action au nom de tous. Je suis heureux que les élus du Conseil supérieur aient accepté d'engager un plan d'action sur la transition numérique. Il est impérieux et se doit d'être de grande envergure.

Car cette transition ne se fera pas d'un claquement de doigts : elle demande un effort particulier, incomparable aux changements que nous avons connus jusque-là.

Je l'ai dit lors de l'ouverture du congrès de 2015 : « *Dans un monde incertain, notre avenir ne dépend pas seulement de nos ressources primaires ou de notre capital économique, mais de notre capacité à comprendre et à anticiper les mutations* ».

Le numérique est une chance et non un danger pour notre profession. Le devoir de l'Ordre est d'accompagner les cabinets pour faire de ce nouveau paradigme une chance pour tous. Abordons le numérique par le prisme des opportunités qui s'offrent à nous pour repenser notre modèle économique, et notre avenir.

Gaston Berger nous a laissé cette pensée : « *Demain ne sera pas comme hier ; il sera nouveau, il dépendra de nous ; il est moins à découvrir qu'à inventer<sup>3</sup>* » .

Qui aurait cru que cette théorie s'appliquerait un jour aux professionnels de la comptabilité ? Et pourtant ... nous y voilà ! Mobilisons-nous pour faire évoluer notre métier, le réinventer et lui donner encore davantage de valeur. Nous avons tout à y gagner.

Que je regrette de ne pas avoir trente ans de moins !

---

<sup>3</sup>Gaston Berger, Phénoménologie du temps et prospective

# **PREMIÈRE PARTIE**

**L'économie numérique :  
un monde en pleine mutation**



# Chapitre 1

## LE MONDE EST BOULEVERSÉ

Le numérique prend de plus en plus de place dans notre vie quotidienne.

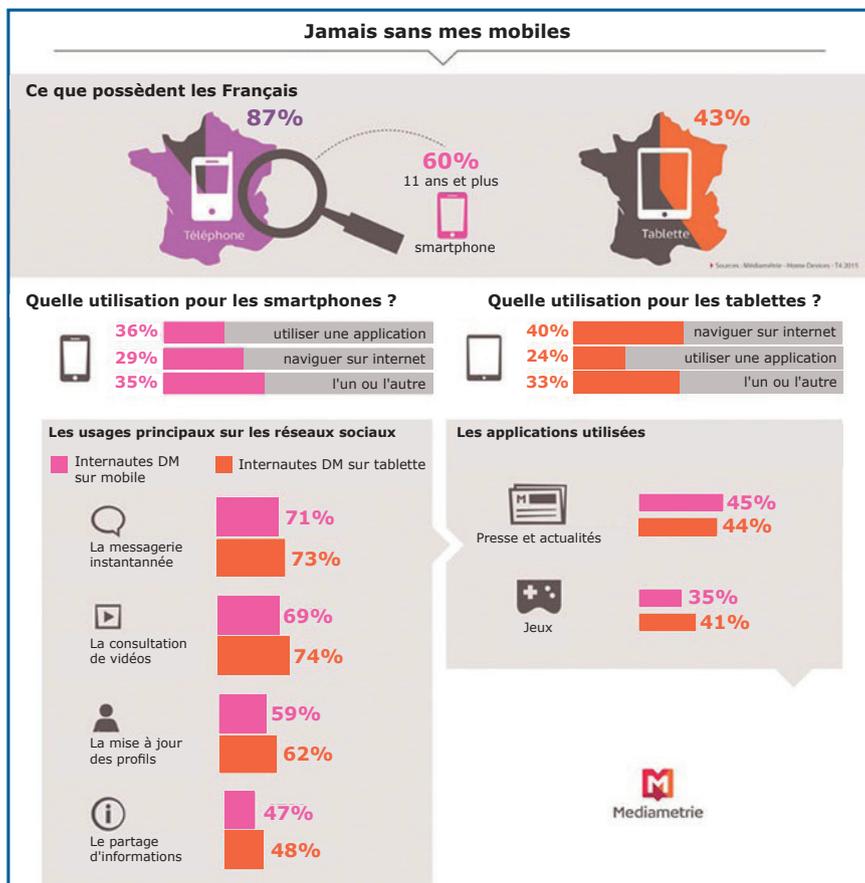
Le digital est omniprésent dans la vie de tous et pas seulement des plus jeunes. Ces derniers, selon Michel Serres vivent DANS l'ordinateur, qui n'est pas un outil mais fait partie intégrante de leur vie. Les réseaux sociaux ont intégré leur quotidien, à l'image des connexions permanentes avec leurs « amis ». Cette jeunesse, qui considère le SMS comme ringard, communique par les différents supports de messagerie à longueur de temps : des dizaines, voire des centaines de messages par jour. Ceux qui sont nés avec l'ordinateur ont appris à vivre AVEC lui. Ce qui n'était qu'un outil, est devenu indispensable : on ne peut plus s'en passer.

Citons quelques chiffres qui parlent d'eux-mêmes et illustrent bien l'omniprésence du digital dans nos vies quotidiennes :

- Chaque foyer possède en moyenne 6.4 écrans (télévision, ordinateurs, consoles de jeux, tablettes, baladeurs vidéo, téléphones mobiles) ;
- 60% des Français sont équipés d'un smartphone ;
- 68% des Français déclarent se connecter à Internet tous les jours ;
- 61% des internautes sont des mobinautes ;
- 1 milliard d'utilisateurs actifs par mois sur Gmail dont 75% sur mobile ;
- 1 transaction sur 5 est effectuée sur le mobile.

Un autre phénomène caractérise notre société contemporaine : la puissance de la vidéo. Le schéma ci-après montre que 69% des internautes consultent la vidéo sur leur mobile.

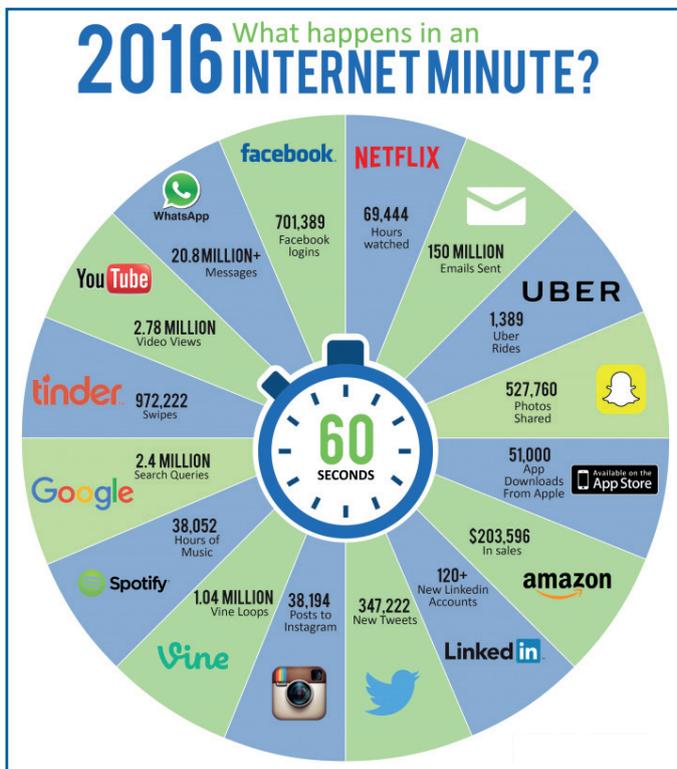
Les SMS et les e-mails sont devenus obsolètes : 71% des internautes préfèrent consulter leur messagerie instantanée sur mobile.



Source : Médiamétrie – Téléphonie et services mobiles – T4 2015

A l'échelle de la planète, sur les 7,4 milliards d'habitants que nous sommes, 3,4 milliards, soit près de la moitié, sont des utilisateurs d'Internet.

Ce qui se passe en une minute sur Internet est édifiant :



Source : Excelacom, 2016

Ces chiffres aident à mesurer l'ampleur du phénomène :

- Plus de 2 millions de recherches sur Google ;
- Presque 3 millions de vidéos vues sur Youtube ;
- Presque 70 000 heures visionnées sur Netflix ;

en seulement une minute !

Il se passe vraiment quelque chose d'important qui permet de dire que nous avons changé de société.

L'avènement du numérique a chamboulé un grand nombre d'acteurs et d'industries historiques, les obligeant à s'adapter, voire se transformer profondément pour continuer à exister.

La plupart des mutations que nous vivons aujourd'hui sont liées à des mécanismes d'intermédiation et à Internet ; Uber dans le transport, Google dans la publicité, Netflix dans la vidéo, Amazon dans le commerce, Airbnb dans la location saisonnière, etc. Aucun secteur d'activité n'est épargné comme l'indique Jean Tirole.

James Burke, historien des sciences britanniques, disait il y a une trentaine d'années : « *Chaque fois qu'il y a une amélioration de la technologie à travers laquelle les gens et les idées se rencontrent, un changement majeur en découle.* » Le temps lui donne raison.

Les banques, les assurances, les professions médicales, les métiers juridiques, l'enseignement, les agences de communication, les constructeurs automobiles, et bien d'autres activités, figurent sur la « hit list » de la disruption.

Disruption ! le mot est lâché. Anglicisme exprimant la « destruction créatrice » que l'on doit à Joseph Schumpeter et qui rappelle qu'il ne peut y avoir de véritable création sans destruction d'un passé, ce qu'il faut accepter.

La question qu'on peut légitimement se poser est : comment en sommes-nous arrivés là ?

La réponse est très simple : l'avènement des nouvelles technologies de la communication et de la dématérialisation a été l'occasion de chercher à satisfaire autrement le consommateur, le client.

Comment ?

- En lui redonnant du pouvoir d'achat : pression à la baisse des prix par une ouverture sans limite de la concurrence, et par une transparence d'information inédite ;

- En lui donnant accès à des produits ou des services de qualité supérieure qu'il ignorait, et sans limitation de stock disponible ;
- En lui permettant un accès permanent à la consommation, sans contraintes d'horaires, et en tout lieu ;
- En lui facilitant le paiement avec un mode « en ligne ».

La consommation n'est plus la même. L'acte d'achat se fait selon de nouveaux paradigmes, de façon extrêmement simple, basés sur le service : l'accessibilité, la disponibilité, le choix sont devenus les règles du B2C, du commerce.

Bertrand Duperrin, l'un des grands spécialistes du numérique en France, donne la définition suivante de la transformation numérique : « *rendre les choses simples, agréables, engageantes et efficaces pour le client et le collaborateur, à chaque point de contact* ».

C'est donc bien une nouvelle approche conceptuelle qu'il convient de mettre en œuvre, orientée vers l'innovation, à tous les niveaux.

Citons Peter Drucker : « *Le plus grand danger, dans les moments de turbulence, ce n'est pas la turbulence, c'est d'agir avec la logique d'hier.* »

## **VERS LA FIN DES MONOPOLES HISTORIQUES**

Dans tous les secteurs, la transition digitale est venue bousculer des positions historiques, pourtant construites dans le temps. Désormais, plus aucune entreprise ne peut légitimement se sentir à l'abri d'une remise en cause de son modèle. Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement de vendre des produits, mais plutôt de vendre une expérience au client, et de le faire rêver.

C'est ce que font les nouveaux acteurs économiques qui sont venus challenger des entreprises bien installées, leaders sur leur marché.

L'arrivée de Free avec un nouveau modèle économique basé sur son offre exclusive de vente en ligne a permis de contrer l'entente entre les trois opérateurs français de la téléphonie qui avaient restreint le jeu de la concurrence, en proposant des prix nettement moins élevés.

L'arrivée de Free avec un nouveau modèle économique basé sur son offre exclusive de vente en ligne a permis de contrer l'entente entre les trois opérateurs français de la téléphonie qui avaient restreint le jeu de la concurrence, en proposant des prix nettement moins élevés.

Idem pour Blablacar venu concurrencer les transports en commun, dont surtout le train, en proposant une offre alternative de tarifs deux à trois fois moins chère avec le co-voiturage. La SNCF a répliqué avec son service IDVROOM, mais certainement trop tard. Les choses vont bon train !

Ces expériences prennent la forme de ce qu'il est convenu d'appeler « l'uberisation », c'est à dire l'émergence soudaine d'un acteur capable de canaliser et d'accompagner une mutation des usages.

J'ai coutume de dire que si les taxis avaient anticipé l'utilisation de la géolocalisation et des nouvelles technologies, Uber n'aurait jamais vu le jour, et son créateur se serait probablement intéressé à une autre activité, comme un coucou se niche dans un autre nid.

Ces nouveaux acteurs de l'économie numérique sont des intermédiaires, qui viennent se positionner entre des professionnels et leurs clients, en rendant service aux uns et aux autres. Jean Tirole les appelle très justement les « plateformes bifaces » puisqu'elles organisent la rencontre entre l'offre et la demande, et leur permet d'interagir.

Le client se voit proposer une offre dans des conditions facilitées. Le professionnel, lui, se laisse séduire par un apport de clientèle, à une époque où les affaires ne sont pas légions, et accepte, en contrepartie, de partager sa marge. Ces plateformes sont des professionnels de la communication et de la technologie, mais en aucun cas des professionnels du métier en question.

Le principe est toujours le même et les illustrations sont nombreuses.

C'est ainsi que :

- Le premier vendeur de livres au monde (Amazon) n'a pas une seule librairie ;
- Le premier loueur de chambres (AirBnB) n'a pas un seul hôtel ;
- Le premier vendeur de services de taxis (Uber) n'a pas une seule voiture ;
- Etc.

Le constat est toujours le même : la technologie redonne le pouvoir au consommateur. Le client est bien le roi et il l'a compris. Il n'accepte de payer que si la prestation lui est, à la fois, utile et satisfaisante. Ceci suppose donc une offre personnalisée répondant à un besoin précis.

Les offres que je qualifie de « classiques » de la part d'entreprises n'ayant pas intégré les nouvelles technologies sont dépassées. Mais ces entreprises vont-elles rester longtemps hors course ? Bien évidemment que non. Elles ne vont pas se laisser mourir, et une réaction de leur part est à venir. Mais il faut faire vite. Comme le réseau parisien de taxis G7 qui, quelques mois à peine après l'avènement d'Uber en France, sortait son application de géolocalisation.

Les plateformes d'offres de services ont pris tout le monde de vitesse, mais quelle sera leur pérennité ? On peut légitimement s'interroger. Tout dépendra de la capacité de résistance et de réaction des entreprises qu'elles sont venues challenger. Sans réserve financière pour supporter l'onde de choc, et pour investir, les entreprises disparaîtront et les plateformes auront gagné la partie. Mais si elles savent réagir vite, tout laisse à penser qu'à conditions égales, le consommateur préférera traiter avec un professionnel qu'avec un intermédiaire. L'avenir des plateformes peut donc être compromis. Mais en attendant, elles auront joué un rôle d'aiguillon de notre économie et de notre société. Nous pourrons leur en être reconnaissants.

Il est donc urgent d'agir, dans tous les secteurs d'activité, surtout ceux qui n'ont pas encore connu leur « ubérisation », car elle ne saurait tarder !

Comment tirer les leçons de ces expériences ? Comment mettre à profit les nouvelles technologies ?

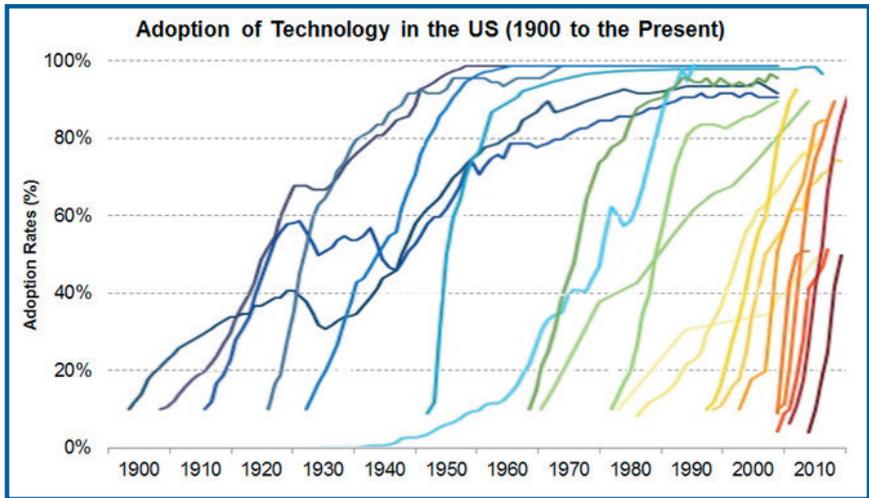
## L'INNOVATION S'ACCÉLÈRE

En introduction du dernier congrès de la profession, je m'exprimais ainsi :  
*« Au-delà de l'ampleur du phénomène, ce qui est frappant dans cette économie numérique, c'est la vitesse à laquelle les choses évoluent ».*

Alors que le téléphone, lancé en 1878, a mis 75 ans avant d'atteindre 100 millions d'utilisateurs dans le monde, il a fallu 16 années au téléphone mobile lancé en 1979 pour atteindre ce même nombre, 7 années pour le web lancé en 1990, 4 années à Facebook, le record revenant à l'application Candy Crush Saga lancée en 2012 qui n'a mis qu'un an et 3 mois pour atteindre ce seuil.

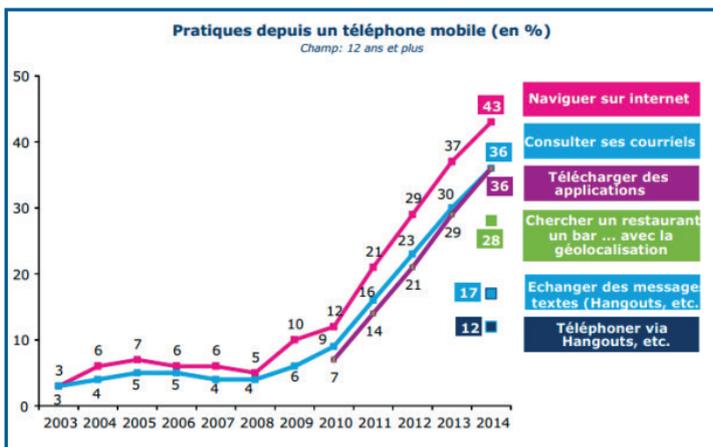
Le graphique ci-après nous renseigne sur le temps nécessaire aux Etats-Unis à une innovation pour atteindre un taux d'adoption de 100%. Il suffit de regarder la courbe de la télévision versus celle de la tablette pour évaluer l'accélération de l'innovation.

## Temps d'adoption des technologies :



Source : BlackRock

Ce graphique montre un phénomène intéressant : jamais, dans l'histoire, l'adoption de nouvelles technologies n'a été aussi rapide qu'aujourd'hui, à l'exception de la télévision dans les années 50. Ce graphique, publié sur le site BlackRock Blog, concerne les Etats-Unis, mais les usages européens ne sont guère différents.



Source : CREDOC, Enquêtes sur les « Conditions de vie et les Aspirations ».

Tout va très vite ! Il n'est plus possible de passer plusieurs mois à analyser le marché, étudier son offre, revoir son organisation, ses ressources et processus, au risque de s'enliser. La stratégie longterm adoptée par les leaders qui consistait à améliorer les produits et services en optimisant leur organisation afin de réduire les coûts et améliorer la qualité, ne semble plus suffire pour conserver les parts de marché chèrement conquises.

Nous sommes passés d'une innovation incrémentale, c'est-à-dire une innovation graduelle, ne modifiant pas profondément les modalités de fonctionnement existant au moment de son apparition, à une innovation disruptive, ou de rupture, remplaçant une technologie présente sur un marché. La photographie numérique est une expérience flagrante. Kodak l'aura appris à ses dépens, en n'ayant pas fait les bons choix stratégiques, et en ayant perdu sa position de leader par manque d'anticipation de l'évolution technologique, au point d'avoir quasiment disparu.

## LA DOMINATION DES GRANDES SOCIÉTÉS DU DIGITAL

### ▶ LES GAFA

A lui seul, le quatuor des grandes sociétés de l'économie numérique, Google, Apple, Facebook, Amazon (GAFA) pèse aujourd'hui 1 722 milliards de dollars. C'est une fois et demi notre CAC 40, et plus que ce que vaut la totalité de la Bourse de Paris, soit les 336 entreprises cotées du capitalisme hexagonal. Si on ajoute la cinquième société américaine, Microsoft, la capitalisation boursière française est dépassée de 15%<sup>4</sup>.

La valeur boursière de Google, à plus 377 milliards de dollars, est équivalente au PIB de l'Argentine ; celle d'Amazon est équivalente au PIB de Koweït, à 200 milliards de dollars.

Google a décidé de sortir de son domaine d'origine et se positionne dans les transports (Google Cars), l'énergie, la médecine, le transport de l'information (participation dans le projet d'Internet orbite basse par satellite d'Elon Musk et câbles sous-marins).

Facebook entre dans le top 5 et Amazon dans le top 7 du classement mondial des marques les plus valorisées de l'Institut Millward Brown. A noter que huit marques de ce « top ten » appartiennent au monde d'Internet, de la technologie ou des télécoms. Visa et Mc Donald sont les deux seules exceptions, les deux « rescapées » de la vieille économie.

---

<sup>4</sup> L'Opinion, 23/12/2015

## Top 10 BrandZ des marques les plus puissantes au monde 2016 :

Rank 2016	Brand	Category	Brand value 2016 (\$M)	Brand value change	Rank 2015
1	Google	Technology	229,198	+32%	2
2	Apple	Technology	228,460	-8%	1
3	Microsoft	Technology	121,824	+5%	3
4	AT&T	Telecoms	107,387	+20%	6
5	Facebook	Technology	102,551	+44%	12
6	Visa	Payments	100,800	+10%	5
7	Amazon	Retail	98,988	+59%	14
8	Verizon	Telecoms	93,220	+8%	7
9	McDonald's	Fast food	88,654	+9%	9
10	IBM	Technology	86,206	-8%	4

Ces chiffres donnent le tournis ! Ils confirment l'évolution de notre économie, de notre société. L'heure n'est plus à la production, mais à la maîtrise de l'information : qui a le savoir a le pouvoir ! Une chose est certaine : les petits consommateurs que nous sommes sont dépendants de ces géants de l'Internet. Comment imaginer se passer un instant des outils qu'ils ont mis à notre disposition ? Impossible, nous les avons intégrés dans notre quotidien, et ne savons plus nous en passer, que ce soit pour nos activités professionnelles ou pour notre vie privée.

La vitesse à laquelle cette propagation s'est faite est sidérante. Ces résultats impressionnants ont été obtenus en très peu d'années. Les grandes multinationales industrielles sont dépassées par des sociétés créées parfois par des gamins dans leur garage. Le cas de Mark Zuckerberg avec Facebook en est le meilleur symbole. La méthode est douce, mais redoutablement efficace. La plateforme d'échanges « entre amis » est mise gratuitement à disposition et chacun s'empresse d'aller créer son compte et de communiquer sur sa vie privée, sur ses goûts, sur ses projets. Subrepticement, les données sont archivées, et les algorithmes tournent. Sans que personne n'ait vu venir le coup, Facebook se révèle au cinquième rang de la capitalisation boursière mondiale ! En partant d'un modèle totalement gratuit ! Comment est-ce possible ? C'est que Mark

ne nous a pas tout dit de son « business plan ». Il a oublié de préciser que les données qui allaient transiter sur sa plateforme allaient être commercialisées. Quelle société commerciale n'est pas intéressée par connaître les terrains de sensibilité et les centres d'intérêt du public ? Aucune ! Elles sont toutes des clients potentiels pour acheter de la donnée, de la Data. Plus précisément, pour acheter des espaces pour une publicité ciblée et personnalisée. Le tour est joué : voilà le modèle économique. Il fallait y penser ! Plus d'un milliard d'utilisateurs quotidiens de Facebook dans le monde sont devenus, sans le savoir, des objets de négociation commerciale et les cibles parfaites de la publicité contemporaine. Plus besoin de panneaux 4 par 3 le long des voies publiques. Aujourd'hui la technologie permet d'entrer dans le quotidien des consommateurs, sur leur propre terrain de réceptivité, ce qui est bien plus efficace.

Et que dire de Google ? Le modèle est tout aussi sournois. La mise à disposition gratuite de ce fantastique moteur de recherche est plus qu'attrayante. Qui ne consulte pas Google pour lancer ses recherches ? Nous y sommes tous ou presque. Il faut dire que le résultat est impressionnant. En quelques fractions de secondes, la réponse à toute question, à tout mot recherché, apparaît sur notre écran, comme par enchantement. Quel confort ! Cet accès à l'information à tout moment et sur tout sujet est une des caractéristiques de notre société d'aujourd'hui. Ce progrès technologique est absolument fantastique, et nous ne pouvons qu'y souscrire. Mais une question se pose : comment avoir fait d'un moteur de recherche accessible gratuitement un centre de profits, au point de devenir la première valeur boursière au monde ? En vendant la donnée, tout simplement. En vendant le « click », la connexion qui amènera le consommateur sur le site marchand d'une entreprise. Comme pour Facebook, toute entreprise est disposée à payer pour être en contact avec des prospects : c'est une dépense courante.

La différence par rapport aux travaux de prospection traditionnels est que la méthode n'est plus la même et que l'outil technologique a remplacé la démarche commerciale classique.

Afin d'asseoir leur position de précurseurs dans le domaine de « l'intelligence artificielle », Apple, Facebook et Google ne comptent pas en rester là et n'hésitent pas à racheter des start-up, dans des domaines de plus en plus innovants. Parmi les plus récentes, citons l'acquisition par Apple d'une start-up californienne « Emotient » qui a développé une technologie d'analyse des expressions du visage pour reconnaître les émotions. Cette technologie est particulièrement prisée par les annonceurs pour mesurer l'impact des publicités par les e-commerçants et a été testée par des médecins pour apprécier les signes de douleurs chez les patients.

La success-story des GAFA ne s'arrêtera certainement pas là !

Nous en avons une démonstration toute récente avec la dernière « idée » d'Amazon : livrer les courses en moins d'une heure ! En France cela ne concernera que les parisiens, probablement dans un premier temps seulement, et les abonnés premium, pour un coût d'environ 40 euros par an. En franchissant ce cap, Amazon dévoile ses intentions de croissance et sa volonté de sortir de son périmètre initial.

Ces initiatives tous azimuts des GAFA sont encouragées par la demande des clients ; selon un sondage réalisé par Capgemini Consulting sur la période janvier-février 2016<sup>5</sup>, 44% des utilisateurs de forfaits mobiles se disent prêts à changer d'opérateur mobile si Google, Facebook ou Apple décidaient de se lancer sur ce secteur.

Les principales raisons avancées sont :

- Une meilleure qualité de service pour 48% d'entre eux ;
- Une offre personnalisée pour 23%.

C'est dire à quel point la qualité réelle et perçue du service joue un rôle primordial dans le choix du consommateur.

---

<sup>5</sup> Sondage réalisé auprès de 5 776 utilisateurs de mobiles en France, Belgique, Allemagne, Royaume Unis, Pays-Bas, Norvège, Espagne et Etats-Unis

## ▶ LES NATU

Autre exemple qui illustre l'innovation et la vitesse de l'économie numérique : à peine le monde avait-il compris et intégré les GAFAs qu'il a fallu faire de la place aux NATU.

Les quatre plus belles success stories des deux dernières années, les NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) ont vu leur capitalisation boursière passer de 3% à 10% du CAC 40 français en l'espace de 24 mois.

Airbnb, qui compte environ 600 employés et ne possède aucune chambre, a une capitalisation boursière équivalente à celle de son concurrent Accor, qui compte 3 700 hôtels et plus de 180 000 salariés.

Uber, qui compte 1 500 employés et qui n'est propriétaire d'aucun taxi, a une capitalisation boursière estimée à 69 milliards de dollars, une fois et demi supérieure à celle de France Télécom Orange qui compte 165 000 salariés. A peine quelques années après sa naissance, elle est devenue la première entreprise non cotée au monde.

Uber peut afficher (à l'inverse de Google), une réussite en Chine, où, à coups de milliards de dollars et d'une alliance avec le géant national Baidu, elle a réussi à se faire une place. Elle vient également de réaliser un investissement d'un milliard de dollars en Inde. Tout cela en parallèle, bien sûr, c'est dire si les choses vont vite !

Netflix, l'un des rares acteurs de l'ancienne économie, quand il diffusait son catalogue de films avec de bonnes vieilles cassettes VHS, a pris le leadership mondial avec une plateforme de streaming payante. Notons que Netflix est également producteur de contenus réussis comme « House of Cards » et plus controversé comme « Marseille » en France. Netflix compte déjà 65 millions d'abonnés dans le monde, et s'est donné pour objectif d'atteindre les 180 millions d'abonnés dans quelques 200 pays et territoires d'ici la fin de la décennie... En France, Netflix compte déjà 10 millions d'abonnés.

Ce ne sont ici que quelques exemples de réussites mondiales de start-up qui, parties de rien, ont su s'imposer en peu de temps par leur audace, rivalisant sans complexe avec des géants historiques, pourtant forts de leur savoir-faire et de leur expérience.

L'infographie ci-dessous nous montre bien que de nombreux secteurs sont déjà impactés par les nouveaux acteurs de l'économie numérique.



## ► ZOOM SUR LE MODÈLE « UBER »

Revenons sur le cas de Uber :

*« Uber fait partie de ces concurrents d'un genre nouveau ; des plateformes d'intermédiation qui viennent se placer entre professionnels et consommateurs en les mettant en relation et qui, au passage, partagent la marge avec les producteurs.*

*On parle d'ubérisation. On retrouve ce mot partout et pas un jour ne passe sans que nous entendions parler d'ubérisation. Mais en quoi cela consiste au juste ? Selon une définition de Maurice LEVY : « c'est l'idée qu'on se réveille soudainement en découvrant que son activité historique a disparu... ». C'est le cas de ceux qui n'ont pas vu venir ni su anticiper ces changements et qui découvrent tout d'un coup d'autres acteurs sur leur propre marché<sup>6</sup>.*

Le cas d'Uber part de l'expérience personnelle de son créateur. Travis Kalanick n'arrivant pas à trouver un taxi à Paris un jour de neige, plus précisément le 8 décembre 2011, a décidé de créer une plateforme pour remédier à son insatisfaction.

Uber a su mettre la technologie au service de la satisfaction client : utiliser la géolocalisation d'un outil numérique mobile, type smartphone, pour améliorer l'expérience client notamment grâce à :

- Un prix connu à l'avance évitant les mauvaises surprises, indépendamment des embouteillages ;
- Un paiement simplifié grâce à l'enregistrement préalable de la carte de crédit ;
- La réduction du temps d'attente grâce à la géolocalisation ;
- Les retours d'expériences (feedbacks) qui permettent aux utilisateurs d'évaluer leur chauffeur ;

---

<sup>6</sup> Philippe Arraou, Introduction de la plénière d'ouverture, 70ème congrès de l'Ordre des experts-comptables 30 septembre 2015

- Et les petit plus qui font la différence : bouteille d'eau, bonbons, mise à disposition de chargeurs pour téléphones mobiles, etc.

En somme, une vraie qualité de service à la hauteur des attentes des usagers et une expérience réussie !

Voilà comment les taxis parisiens, bénéficiant jusqu'alors d'un monopole se sont retrouvés, du jour au lendemain, à devoir cohabiter avec un nouvel entrant venu les concurrencer sur leur propre marché. Les sociétés historiques de taxis n'ont rien vu venir et ont juste pu assister, médusées et impuissantes, à l'ascension d'Uber pour la contester ensuite.

Uber n'aurait probablement pas existé si les taxis avaient intégré la technologie de la géolocalisation dans l'exercice de leur fonction et si la satisfaction client avait été un peu plus au coeur de leurs préoccupations.

Toutes ces success-stories ont deux points en commun. Elles reposent sur une innovation technologique, et elles n'ont pas de frontières dans leur développement commercial. Au point que leur technologies façonnent une nouvelle société. Et encore, nous n'en sommes qu'au début de l'ère numérique !

## Chapitre 2

### LES TECHNOLOGIES QUI VONT IMPACTER NOTRE QUOTIDIEN

#### LE CLOUD COMPUTING

Il y a quelques années, le cloud computing était un sujet réservé aux initiés, spécialistes de l'informatique. Aujourd'hui, la situation a bien changé puisque le cloud computing, devenu simplement le cloud, est présent dans notre quotidien sans que nous sachions exactement comment. Nos emails, nos photos, notre musique, toutes ces informations et données sont stockés dans « le nuage ». Le cloud est une externalisation de stockage et d'hébergement des données qui supprime le besoin de disque dur et remplace les serveurs dans les entreprises.

En d'autres termes et selon le NIST<sup>7</sup>, le cloud est « l'accès via un réseau de télécommunications, à la demande et en libre-service, à des ressources informatiques partagées configurables ». Il s'agit donc d'une délocalisation de l'infrastructure informatique.

Cette technologie n'est pas une révolution en soi dans le service obtenu, l'objet étant de conserver une donnée à l'effet de la restituer à la demande. Par contre, elle l'est dans la rupture qu'elle induit. En ne conservant plus la donnée sur un disque dur, chez soi, on accepte qu'elle soit ailleurs, dans le cadre d'une sous-traitance d'archivage. L'argument commercial est tentant : fini les problèmes techniques, les plantages, les pannes, les risques de perte, de vol, de destruction, etc. Mais sous le couvert du confort, c'est bien d'une dépossession dont il s'agit. Les contrats sont

---

<sup>7</sup> National Institute of Standards and Technology

écrits dans des termes rassurants qui nous permettent de dormir sur nos deux oreilles. Très bien.

Mais qu'advient-il de nos données ? Leur conservation est-elle réellement protégée ? Sommes-nous certains qu'aucune consultation ne pourra en être faite ? Pire, qu'aucune exploitation commerciale ne pourra être entreprise ?

Toutes ces questions sont dans les esprits, et le cap psychologique n'est pas facile à franchir. Il suffit de penser au contenu du Patriot Act américain et ses conséquences possibles pour passer du doute à la crainte. Par ce dispositif législatif, les autorités américaines sont en droit de demander la restitution de toute information détenue par une société américaine quand bien même elle détiendrait des données venant de l'étranger, ou quand bien même elle serait installée à l'étranger. Nous avons vu il y a quelques mois comment Apple a eu du mal à s'opposer à cette loi, il y a quelques semaines au moment des attentats.

Ainsi, une entreprise européenne qui utiliserait le logiciel d'un éditeur de son pays, qui lui-même utiliserait les services d'une société américaine pour héberger les données sur son cloud, serait susceptible de perdre la confidentialité de ses propres données. Notre législation française ou même européenne ne joue pas à armes égales. La situation ne peut en rester en l'état. Même si les éditeurs français qui accompagnent nos cabinets ont pris la mesure du risque et nous assurent de l'inviolabilité, nous nous trouvons dans une situation de dépendance, à laquelle nous n'étions plus habitués depuis l'avènement de la micro-informatique au début des années 1980.

Sous-traiter l'hébergement de la totalité de nos données, de celles de nos clients, de notre messagerie et de notre gestion nous expose à des risques, dont les meilleures garanties contractuelles ne serviront, au mieux, qu'à engager des procédures devant les tribunaux, en cas de violation, pour le plus grand bonheur de nos amis avocats.

Il serait bien plus rassurant pour les experts-comptables de détenir eux-mêmes les clés de ces fameux clouds, ou au minimum de participer à l'écriture de leur cahier des charges si ce n'est au contrôle de leur fonctionnement. Voilà un chantier qui devrait revenir aux institutions de la profession, non seulement nationales, mais internationales. Un magnifique chantier pour l'IFAC, la fédération mondiale de tous les instituts nationaux et de toutes les organisations internationales !

## LE BIG DATA

*« Demandez à n'importe quel Chief Data Officer de définir le big data et il va se mettre à regarder ses chaussures. En réalité, il y a de fortes chances pour que vous obteniez autant de définitions différentes que le nombre de personnes auxquelles vous poserez la question<sup>8</sup> ».*

La difficulté à définir le big data s'explique par la diversité des acteurs qui se sont emparés de cette expression, chacun l'ayant corrélée à ses objectifs et ses intérêts. Les géants du web (Yahoo, Google et Facebook), ayant été confrontés très tôt à des problématiques liées à la gestion de très gros volumes de données, ont été les premiers à déployer ce type de technologie. Selon Gartner, une entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées, le big data regroupe une famille d'outils qui répond à une triple problématique : un Volume important de données à traiter, une grande Variété d'informations en provenance de sources diverses et une Vitesse certaine de traitement à atteindre dans la collecte, le stockage et l'exploitation des données. C'est la règle dite des « 3V ».

Le phénomène intitulé « big data » (« *données massives* » en français) réfère au flux de données sur Internet du fait de la démocratisation des connexions haut débit. L'ampleur de ce phénomène est telle qu'il peut être considéré comme valeur économique en soi. En effet, la capacité à

---

<sup>8</sup> Big Data Ges Persona, MIT Review, octobre 2013

exploiter ces données transforme la matière en richesse économique. L'importance accrue du big data est telle que le Forum économique mondial de Davos (Suisse) estime qu'il constitue désormais une nouvelle ressource, comparable au pétrole sur le plan économique. Dans ce cadre, et alors que les frontières de la vie économique sont en train d'évoluer, les entreprises de demain les plus puissantes seront probablement parmi celles qui auront réussi à exploiter ces données disponibles.

Pour ce faire, la maîtrise de l'outil informatique est fondamentale. Les capacités intellectuelles humaines sont insuffisantes pour intégrer l'ensemble des données délivrées quotidiennement. De plus, ces données peuvent provenir de sources et de sujets totalement différents et sans relations évidentes. Or, c'est justement en partie la capacité à recouper les données et à tirer profit de données apparemment sans liens, qui fait la différence. Par ailleurs, le big data permet la prise en compte du temps réel et fait basculer la planète dans une immédiateté permanente et donc une réactivité à tout instant.

À titre d'exemple, le fait de pouvoir suivre quotidiennement sur les réseaux sociaux des centaines de millions de personnes permet à certains analystes financiers de jauger les sentiments de l'humanité à un moment donné pour en tirer des conclusions quant au degré de pessimisme ou d'optimisme de celle-ci. Ainsi, ils peuvent négocier des actions sur la base de cette analyse. Autre exemple, il est possible de réaliser des estimations d'inflation en compilant instantanément les prix affichés sur différents sites de supermarchés à travers le monde. Ou encore, la possibilité de suivre l'évolution d'une pandémie à travers le monde en analysant les requêtes formulées par les utilisateurs.

Toute médaille ayant son revers, le big data ne peut pas être que « du bonheur » : il y a forcément une contrepartie. La question soulevée par cette technologie est évidemment celle de la protection de la vie privée. En effet, les données personnelles des consommateurs peuvent être utilisées à des fins auxquelles ils se seraient peut-être opposés si leur avis

avait été demandé. De plus, au-delà des aspects purement commerciaux, tous les aspects illégaux, d'usurpation d'identité ou autres piratages de comptes personnels sont envisageables. Dans ce cas, pire qu'une utilisation indélicate des données, ces dernières pourraient, dans l'absolu, être utilisées à des fins crapuleuses, avec des conséquences économiques potentiellement très importantes, si elles devaient être utilisées à grande échelle.

Une autre crainte renvoie aux risques de manipulation des marchés mondiaux ou locaux. En effet, là aussi dans l'absolu, la possibilité existe que des informations puissent être déversées, fausses ou non, à un moment et un endroit prédéterminés de sorte que cela joue sur telle ou telle décision, dans le seul but d'en tirer un profit.

À ce titre, le fait que certaines personnes influentes puissent déjà, par l'intermédiaire d'un tweet, influencer sur le cours de bourse ou le volume des achats d'une entreprise, laisse à penser que si d'aventure le compte de ces personnes était piraté, les conséquences pourraient être redoutables. Cet aspect est d'autant plus pertinent à l'heure où plusieurs décisions boursières peuvent être prises dans un laps de temps très court, et de façon plus ou moins automatisée. Des ordres d'achat ou de vente peuvent être passés simultanément, en très grand nombre, et ce, sans que l'action de l'homme ne soit nécessaire.

Enfin, le big data vient encore une fois relancer le débat entre politique et économique. En effet, le monde politique, a fortiori dans les démocraties, est particulièrement lent pour s'adapter aux évolutions économiques. La preuve la plus patente de ce retard est la difficulté avec laquelle les dirigeants politiques de plusieurs pays intègrent le fait que le monde évolue, que ce qui pouvait prévaloir et fonctionner au siècle dernier ne le peut plus dorénavant. Le résultat de ce comportement est une diminution de l'emprise du pouvoir politique sur l'économique. Au lieu d'accompagner l'économie pour essayer de la modérer, tôt ou tard cette dernière s'impose de manière incontournable, venant ainsi amoindrir

encore plus la crédibilité du politique. Pendant ce temps, les géants du web se livrent une guerre sans merci dans le but d'enrichir leurs bases de nouvelles données.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, le big data n'en est qu'aux prémices de son déploiement. Il offre une infinité d'applications possibles.

Aujourd'hui la bataille du big data a changé de nature : il ne s'agit plus d'exploiter les données historiques structurées des clients mais plutôt de déployer des outils intelligents prédictifs pour anticiper les besoins futurs des clients. Les banques françaises, BNP Paribas et Société Générale notamment ont ouvert des chantiers en ce sens. La course au big data est lancée.

Pour s'en convaincre il faut savoir que le « data scientist » est l'un des profils métiers aujourd'hui les plus recherchés, qui tient son salon annuel le Datajob à Paris (comme ailleurs dans le monde) dont 2016 verra la 4<sup>ème</sup> édition.

L'analyse des données, via les KPI (Key Performance Indicators), alimente les stratégies d'offre et de positionnement, à travers l'observation des comportements des visiteurs de sites Internet. Les derniers outils en vogue permettent d'aller plus loin avec « l'IP Tracking » qui consiste à identifier les visiteurs qui se connectent par leur adresse IP. Ces données valent cher, très cher, car, à l'exemple de Google Adwords (achat de mots clés sur Google), elles permettent de pousser des contenus pertinents vers des cibles intéressées.

A l'horizon 2020, la valeur des données personnelles des consommateurs européens pourrait frôler les 1 000 milliards d'euros selon le Boston Consulting Group. Le Gouvernement évalue pour sa part le marché à 9 milliards d'euros rien que dans l'Hexagone d'ici cinq ans avec, à la clé, la création de 137 000 emplois.

Il s'agit donc bien d'un phénomène de société qui concerne tous les citoyens puisqu'ils sont eux-mêmes les fournisseurs de données, sans le

vouloir ni le savoir, et qu'ils deviennent les cibles de la donnée retravaillée, dans leur état de consommateur. On peut dire que la boucle est bouclée. Le système est pernicieux, mais d'une efficacité redoutable.

Cette course à la donnée concerne les entreprises. Elle concerne donc les experts-comptables. Tout d'abord pour leurs propres besoins, car les cabinets sont des entreprises à gérer comme les autres, et qu'ils ne peuvent pas rester en dehors de la modernité de la société. Et puis pour leurs clients, car il s'agit de les conseiller, ce qui oblige à bien connaître le sujet.

Par son potentiel de dimension macro-économique, le big data devrait même engager les institutions nationales de notre profession. L'Ordre des experts-comptables a lancé en 2015 son projet Statexpert, une base de données unique qui fournit des statistiques, extraites des informations qui transitent par le portail déclaratif des données fiscales et sociales de la profession, Jedecclare.com. Voilà une illustration pratique de ce à quoi peut conduire l'économie numérique, qui n'aurait jamais été possible autrement.

## LA BLOCKCHAIN

La blockchain (ou chaîne de blocs) est annoncée comme la prochaine grande révolution qui va « uberiser les ubérisateurs », à même de révolutionner de multiples champs économiques et sociaux, si l'on en croit ses thuriféraires. Qu'est-ce que la blockchain ?

La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente et sécurisée, fonctionnant sans organe central de contrôle.

La Banque Centrale du Royaume Unie définit la blockchain comme « une technologie qui permet à des gens qui ne se connaissent pas les uns les autres de faire confiance ensemble à un registre d'événements

partagés ». Autrement dit, la blockchain peut, en théorie, permettre de se passer du recours d'un tiers de confiance traditionnel, ce qui élimine les intermédiaires, et donc les frais d'infrastructure, et en fait son ingéniosité.

Le législateur français, par son ordonnance du 28 avril 2016<sup>9</sup>, la définit comme « un dispositif d'enregistrement électronique partagé ».

En effet, chaque transaction est inscrite dans un bloc, dont l'authenticité est certifiée, non par un tiers de confiance telle une banque, mais par la communauté mondiale des utilisateurs, grâce à la résolution de problèmes mathématiques via de puissants ordinateurs. Une fois le bloc validé il est inscrit dans la longue chaîne qui comprend l'ensemble des blocs, depuis l'origine. Le registre est considéré comme infalsifiable car la puissance informatique nécessaire pour l'altérer paraît impossible à rassembler. Ce serait plusieurs milliers de copies du registre qu'il faudrait falsifier simultanément.

L'origine de la technologie de la blockchain visait à lancer une monnaie cryptographique, les fameux Bitcoins, pour créer un outil d'échange qui soit une alternative à l'argent, ce qui explique pourquoi les banques suivent ce sujet de très près, n'hésitant pas à s'y investir.

Le consortium bancaire R3 et une quinzaine de ses membres, dont BNP Paribas et Natixis, ont annoncé le 10 août 2016 l'utilisation de la technologie de la blockchain pour les transactions commerciales, avec la création d'un prototype de lettre de crédit, moyen le plus utilisé pour réduire les risques de paiement lors des transactions entre importateurs et exportateurs, garantissant chaque année plus de 2 000 milliards de dollars de transactions. Leur gestion impose généralement des documents papier, ce qui est lourd et coûteux. « *Le financement des transactions commerciales (trade finance) représente une source de revenus importante pour les banques, mais son rôle central pour le commerce mondial a été contrarié par ses inefficiences* », explique le consortium

---

<sup>9</sup> Ordonnance 2016-520 modifiant le code monétaire et financier

R3. Le trade finance représente selon le Boston Consulting Group près de 45 milliards de revenus annuels pour les banques. L'utilisation de la blockchain doit permettre de simplifier le processus des lettres de crédit tout en apportant plus de transparence et de sécurité aux différents intervenants. En plaçant la transaction sur un livre privé partagé, les acteurs peuvent suivre les données en temps réel. Les lettres de crédit sont signées et garanties électroniquement. L'objectif est de réduire le coût de traitement de ces transactions commerciales d'environ 15%. Mais les principaux avantages attendus sont surtout le confort et la simplicité, ce qui devrait avoir pour incidence d'amplifier l'utilisation de la lettre de crédit.

La technologie de la blockchain est tellement créative que beaucoup l'ont comparé à l'aube de l'Internet dans les années 1970, quand est apparu le principe du protocole TCP-IP. Quand on sait qu'il aura fallu attendre plus de 30 ans pour généraliser ce dernier, on peut légitimement penser que nous n'avons encore rien vu des blockchains, au bout de huit années.

Les applications de la blockchain dans la vie de tous les jours commencent à se faire nombreuses : par exemple organiser et sécuriser le vote à distance, ou sécuriser les données médicales, les brevets industriels, les titres fonciers, les objets connectés... Enormément de projets commencent à voir le jour : ainsi dans l'éducation, face à la recrudescence des faux diplômes et CV truqués, la jeune start-up Bitproof propose d'assigner à chaque diplôme une clé unique dont le numéro est crypté dans une blockchain, rendant de fait impossible les fraudes aux diplômes. On ne voit pas ce qui va arrêter l'expansion du système. Sauf peut-être les abus ou les fraudes...

L'exemple d'Ethereum est instructif à cet effet. Créée par un jeune canadien d'origine russe, Vitalik Buterin, cette blockchain alternative, dont la monnaie de référence est l'ether, est contrôlée par une fondation basée au Canada et sa commercialisation est gérée par une société commerciale installée en Suisse dans le canton de Zug. Le 30 avril dernier, une initiative

spectaculaire, TheDAO, a rassemblé un collectif d'investisseurs qui ont engagé dans la journée 150 millions de dollars, levés sous la forme de 11,6 millions d'ethers, destinés à être gérés selon les règles d'un « smart contract » (« contrat intelligent »), code de référence auquel tout ce beau monde adhère. Le pays des Bisounours s'est vite transformé en cauchemar, lorsque le 17 juin 2016 TheDAO a été victime d'un casse par un hacker qui a exploité une faille dans le système et dérobé l'équivalent de 50 millions de dollars ! Autant dire que le système de la blockchain n'est pas aussi infalsifiable que le prétendent ses thuriféraires, pour qui le code informatique a valeur de loi.

Cet exemple, comme d'autres, démontre bien que le monde numérique a ses besoins de sécurité spécifiques. Le besoin est pressant et urgent car il est à inventer au fur et à mesure des accidents, alors que l'économie traditionnelle a mis en place ses systèmes de sécurité depuis longtemps.

La sécurité est l'un des axes majeurs de cet ouvrage, sur lequel je reviens souvent, car je considère qu'il doit interpeller les experts-comptables. D'abord dans leur rôle de conseil auprès de leurs clients qui ne manqueront pas de les interroger, si ce n'est déjà fait, et il faudra qu'ils aient une opinion pour appeler à la prudence, tout en sachant voir les opportunités.

Les réponses aux besoins de sécurité viendront rapidement car la technologie de la blockchain ne va pas s'arrêter. Elle n'a fait que démarrer et entre petit à petit dans tous les secteurs d'activité. Par exemple celui des assurances. Des entreprises comme Lloyds ou Allianz ont déjà manifesté leur intérêt et leur volonté de lancer des expérimentations. Axa a investi 55 millions de dollars dans la start-up Blockstream, dont les développeurs sont les plus gros contributeurs au protocole Bitcoin et qui permettra, entre autres, l'interopérabilité entre différentes blockchains.

Si les grandes sociétés d'assurance se penchent aujourd'hui sur la blockchain, c'est parce que cette technologie permet de s'émanciper des phases de déclaration, et de construire de nouveaux systèmes d'assurance automatisés via Internet sans intermédiaire, à base de « smart contracts » (*contrats intelligents*).

Les smart contracts sont des programmes autonomes qui exécutent automatiquement les conditions et termes d'un contrat, sans nécessiter d'intervention humaine. En automatisant l'exécution des contrats, ils permettent aux assurés comme aux assureurs de s'émanciper des phases déclaratives : formulaires, réclamation, vérification, déclenchement de l'indemnisation, etc. La blockchain en faisant office de tiers de confiance automatisé, ouvre la voie à une diminution des coûts de structure tout en fiabilisant et en accélérant le processus de décision.

L'exemple pour illustrer les modèles d'assurance basés sur les smart contracts est celui de l'assurance dite indicielle ou paramétrique, autrement dit l'assurance liée à un indice tel que par exemple la température ou le niveau de pluie. Le smart contract conclu entre l'agriculteur et l'assureur peut stipuler que le paiement est effectué après trente jours sans précipitations. Le contrat est alimenté par des données externes fiables, comme celles du service national de météorologie. Le paiement est déclenché après trente jours de sécheresse, sans l'intervention d'un expert, ni nécessité de déclaration de l'assuré.

L'avantage de mettre en place des smart contracts dans une blockchain réside dans la garantie que les termes du contrat ne pourront pas être modifiés. Comme l'explique Primavera de Filippi, chercheuse au CERSA (émanation du CNRS) et au Berkman Center for Internet & Society à l'Université de Harvard, « *un smart contract est un logiciel, une application de la blockchain. On a tendance à les assimiler à des contrats, mais ils n'ont pas eux-mêmes d'autorité juridique. Le smart contract n'est qu'une application technique du contrat juridique* ».

On peut classer, à ce jour, l'utilisation de la blockchain en trois catégories :

- Les applications pour le transfert d'actifs, essentiellement pour les opérations monétaires ;
- Les smart contracts ;
- Les opérations de registre pour assurer une traçabilité.

Ce dernier élément peut être une forme de menace pour la profession des experts-comptables. C'est notre fonction de « tiers de confiance » qui pourrait être mise à mal. Sans que cela n'ait encore vu le jour, et en essayant d'imaginer jusqu'où le progrès pourrait aller, imaginons une blockchain qu'une entreprise partagerait avec ses clients pour ses factures de ventes. Ces derniers se connecteraient pour récupérer leurs factures d'achats, qui viendraient s'incrémenter directement dans la comptabilité, sans intervention humaine, ni même logiciel comptable. Idem pour les relevés bancaires. Il ne manquera pas grand-chose pour finaliser la comptabilité, sur la base d'une automatisation, avec des garanties de traçabilité. En supprimant l'intervention humaine, on supprime le besoin d'un code d'éthique, conçu pour éviter les comportements malhonnêtes. A condition bien sûr que le paramétrage de la machine ait été lui-même conçu avec éthique. Cet exemple démontre bien que le maillon faible est bien l'être humain, et que la machine ne fait qu'exécuter les commandes qui lui ont été données. A bien des égards, elle pourra s'avérer plus fiable, ce qui est à la fois rassurant et inquiétant. Jusqu'où ira le progrès ? La machine remplacera-t-elle l'homme ? Elle ne remplacera pas l'expert-comptable, mais beaucoup de ses tâches actuelles, c'est certain.

## L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Parmi les avancées technologiques les plus importantes, une me paraît essentielle à suivre de près, voire à anticiper : il s'agit de l'intelligence artificielle.

Selon les experts, l'intelligence artificielle risque d'être une révolution aussi forte que le téléphone mobile ces dernières années. Les technologies appelées « cognitives » sont issues du champ de l'intelligence artificielle, capables d'exécuter des tâches que seuls des humains pouvaient réaliser jusqu'à maintenant.

Dans un article du journal Le Monde<sup>10</sup>, nous apprenons que le cabinet d'avocats américain, BakerHostetler s'est doté d'un outil pour travailler sur des affaires liées à des faillites d'entreprises. L'outil comprend les questions qui lui sont posées en langage naturel et cherche la réponse dans des milliers de documents juridiques. Il fournit une réponse pertinente qu'il développe avec des arguments fondés sur des extraits de texte et des exemples de cas concrets, dans un temps incomparablement plus court que ne peuvent le faire les êtres humains les plus compétents sur le sujet.

L'intelligence artificielle passe aussi par les bots ou chatbots, robots invisibles, qui s'intègrent dans des messageries ou les SMS pour proposer des services personnalisés, via de véritables conversations.

Ces « valets virtuels<sup>11</sup> » anticipent les besoins, répondent aux questions, en posent, reconnaissent les phrases.

Les media d'information commencent à les utiliser pour personnaliser leurs contenus ; citons la chaîne CNN qui s'est installée sur Messenger (messagerie instantanée de Facebook). En France, c'est le quotidien gratuit 20 Minutes qui a l'ambition de vous permettre lors de votre passage sur Facebook de vous informer sur un sujet que vous aurez choisi. Vous voulez les dernières infos sur l'Euro 2016 ? Il suffit d'ouvrir l'onglet « Discussion

---

<sup>10</sup> 27 mai 2016

<sup>11</sup> Article de Eric Scherer sur LinkedIn, « Au-delà du mobile »

instantanée » de votre page Facebook, d'y taper *20 Minutes* et de rentrer le mot-clef adéquat. Il est aussi possible de lui dire tout simplement bonjour, et il répondra. Ses créateurs jurent qu'il est inutile de tenter de le déstabiliser, il a réponse à tout.

Certes, pour se doter d'un robot, il faut investir, et de gros montants ! Ce qui explique pourquoi ce sont essentiellement les GAFAs qui se sont lancés dans la course à l'intelligence artificielle. A coups de rachats massifs de start-ups, les géants du web se livrent une bataille sans merci.

Apple vient de racheter en août 2016 au prix fort de 200 millions de dollars la start-up Turi spécialisée dans le « machine learning », c'est-à-dire « l'apprentissage automatique » ou la capacité d'une machine à auto-apprendre et à réagir en fonction des schémas détectés dans les masses de données collectées. En quelques mois, Apple a acquis pas moins de quatre start-ups de référence dans le domaine de l'intelligence artificielle. Cette stratégie commerciale agressive fait écho à celle de ses concurrents Google, Amazon et Facebook. Chacun y trouve la clé à l'analyse intelligente des montagnes de données qu'ils récoltent chaque jour. Martin Rugfelt, spécialiste de la question, explique que « *l'intelligence artificielle consiste à créer des systèmes informatiques qui allient les capacités de stockage, recherche et synthèse d'un ordinateur à ce qu'il y a de meilleur dans l'intelligence humaine, à savoir nos facultés de compréhension et de raisonnement* ».

L'intelligence artificielle crée ainsi des systèmes qui ne se contentent pas d'analyser des données, mais qui peuvent apprendre par expérience, de leurs propres erreurs. On peut ainsi aisément imaginer les conséquences immenses sur le commerce. Le rachat de Turi par Apple n'est pas anodin. En mettant la main sur une technologie qui analyse les comportements des utilisateurs, il sera possible de cibler parfaitement les publicités ou les recommandations de produits.

A partir de l'analyse des données, un site comme Amazon sera capable non seulement de conseiller des articles similaires aux précédents achats, mais aussi d'anticiper sur les désirs et de se dispenser littéralement de l'effort de réfléchir à ce que l'on désire acheter.

Google lançait en mai 2016 un nouveau service de messagerie mobile basé sur l'intelligence artificielle pour répondre aux questions des utilisateurs. Mais son plus grand projet reste la Google Car, voiture autonome sans chauffeur, dont la commercialisation à grande échelle signerait le succès définitif de l'intelligence artificielle, capable désormais de remplacer l'homme.

Facebook s'est lancé dans la course en testant depuis août 2015 un assistant personnel sur Messenger, baptisé « M », similaire à celui de Google, et qui pourrait mener des tâches à la place de l'homme comme trouver des billets de train ou réserver un restaurant. En septembre 2014, la firme de Mark Zuckerberg n'a pas caché ses ambitions en lançant FAIR (Facebook Artificial Intelligence Research), un centre de recherche dédié à l'intelligence artificielle et dirigé par le français Yann Le Cun. La structure s'est implantée depuis dans les villes de New York et Paris.

Ces quelques explications permettent de comprendre pourquoi les géants de l'Internet se sont lancés dans une véritable guerre pour tenter de dominer le marché de l'intelligence artificielle. Les enjeux de leur futur dépendent totalement des succès de cette nouvelle technologie.

Ces projets sont effrayants à bien des égards. On ne voit pas bien où sont les limites. Y a-t-il des limites ? La machine va-t-elle dépasser l'homme ? C'est bien tout le défi de cette recherche. « Le meilleur des mondes » d'Aldous Huxley ressemblait à de la science-fiction en 1931, mais il pourrait se révéler une prophétie moins d'un siècle plus tard. Car les progrès de l'intelligence artificielle vont tellement vite que les retombées concrètes sont attendues à court terme, voire à très court terme. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère, l'ère numérique.

## LA RÉALITÉ AUGMENTÉE

Wikipédia nous dit de la réalité augmentée qu'elle désigne les systèmes informatiques qui rendent possible la superposition d'un modèle virtuel 2D ou 3D à la perception que nous avons naturellement de la réalité et ceci en temps réel. Elle désigne les différentes méthodes qui permettent d'incruster de façon réaliste des objets virtuels dans une séquence d'images. Elle s'applique à la perception visuelle par la superposition d'images virtuelles aux images réelles. Ces applications sont multiples et touchent de plus en plus de domaines, tels que les jeux vidéo, l'éducation par le jeu, le cinéma et la télévision (post-production, studios virtuels), les industries (conception, design, maintenance, assemblage, pilotage, robotique et télérobotique, implantation, étude d'impact, etc.), le médical ou encore... les chasses virtuelles au trésor !

Nous en avons un exemple frappant avec le dernier jeu de Nintendo, associé pour l'occasion avec le géant Google : Pokemon Go qui défraye la chronique depuis quelques semaines sur toute la planète.

La technologie n'est rien d'autre que celle de la réalité augmentée : combinaison interactive de données du monde réel et de données virtuelles en temps réel dans un environnement en trois dimensions. Le succès médiatique a pris une ampleur considérable : à l'heure où je suis en train d'écrire, les utilisateurs se comptent à 21 millions pour le seul pays des Etats-Unis. Ce succès s'est aussitôt traduit sur la valorisation boursière de l'éditeur qui a progressé de 23 milliards de dollars en quelques jours, un chiffre qui donne le vertige !

La réalité augmentée couvre des espaces bien plus vastes que celui du jeu, et vient servir les stratégies marketing et commerciales. Par exemple, en utilisant la reconnaissance vocale et faciale, elle permet de rendre ludique l'usage d'un produit ou d'un service, de renforcer et de mémoriser une expérience client. On peut ainsi projeter sur son visage une nouvelle coiffure, un vêtement, modéliser un produit, une maison, tester un service, etc.

McDonald's, qui cherche de nouveaux territoires pour lutter contre la concurrence et rendre les expériences de ses clients plus attractives, se focalise sur les enfants. Quoi de mieux que de disposer des puces électroniques sous le mobilier et de proposer, tout en mangeant un hamburger, d'utiliser les smartphones de leurs parents comme voiture virtuelle sur un parcours localisé virtuellement sur chaque table !

Visiter un musée avec commentaire et animation pour chaque œuvre rend ludique toute exposition. La Réunion des Musées Nationaux, Institution publique qui gère le patrimoine français, a pris le virage il y a plusieurs années et propose à ses visiteurs des plateformes de jeux pour baliser leur parcours.

Le programme européen des « Smartcities » (à traduire par « villes intelligentes ») compte en Europe, selon une étude du Parlement européen, près de 250 villes de plus de 100 000 habitants.

Selon la définition et les objectifs du programme, il s'agit de mettre en œuvre des modes innovants d'accompagnement des projets urbains pour transformer la ville, en utilisant tous les moyens disponibles, capteurs, objets connectés, etc. afin d'analyser et gérer plus efficacement l'espace public. L'ère numérique entre ainsi dans notre vie quotidienne.

## **LA FIN ANNONCÉE DE LA TÉLÉVISION**

L'univers des médias connaît, lui aussi, une mutation qui s'apparente bien à une révolution. Il suffit de comparer le nombre de quotidiens en France : alors qu'en 1 900, on en dénombrait plus de 600 (dont 60 à Paris), ils ne sont plus que 88 aujourd'hui : 18 quotidiens nationaux, plus 4 gratuits, et 66 quotidiens régionaux.

Les canaux de distribution ont littéralement explosé en trois décennies : apparition de la presse spécialisée, des hebdomadaires, multiplication des radios, accroissement de l'offre télévisuelle, publications numériques,

etc. Tous ont le même modèle économique, basé sur une recherche d'annonceurs publicitaires. Or ceux-ci sont comptés, et les budgets sont très nettement en baisse depuis la dernière crise économique.

L'audiovisuel, qui a été le fossoyeur des journaux en captant les recettes publicitaires, est en train de connaître le même sort avec la concurrence des WebTV et autres publications en ligne.

Mais le challenge ne s'arrête pas au modèle économique : c'est en termes de contenu que la question de l'utilisation se pose désormais. Le modèle payant Canal Plus a eu beau s'adapter en proposant de la multidiffusion, la Video On Demand (pay per view), le streaming (payant ou illégal) ou les autres offres du type de Netflix ou Apple TV, amènent une nouvelle manière de consommer.

A quoi vont bien pouvoir servir les programmes de télévision, et par conséquent les grilles pour positionner les publicités, quand, de son fauteuil, chaque spectateur va pouvoir composer lui-même son programme ? Un reportage, puis un match, et un concert pour finir la soirée, sans parler du programme pour le fils amateur de mangas, et de celui du grand-père chasseur, chacun sur son écran. Car en plus de la fin annoncée des programmes de télévision, c'est l'appareil lui-même qui est appelé à disparaître. Plus besoin d'un meuble imposant et encombrant chez soi : chacun a son ou ses écran(s) personnel(s), avec sa tablette, son PC, voire son smartphone, qui fait parfaitement l'affaire. Demandez aux jeunes couples s'ils ont une télévision à la maison ? L'ère numérique induit de nouvelles façons de consommer, de nouveaux modèles, de nouveaux comportements.

## Chapitre 3

### DE NOUVEAUX MODÈLES ET COMPORTEMENTS

Fin mai 2016, Emmanuel Macron démarrait la campagne de porte à porte de son nouveau mouvement « En marche ! » sur Facebook Live, outil de vidéo en direct du réseau social. Plus tôt dans l'année, c'était François Hollande qui tentait l'expérience avec « PÉRISCOPE » un outil concurrent de Facebook en diffusant sa rencontre avec les salariés de Showroomprive.com. Aux Etats-Unis, c'est le Président Obama qui se prêtait au jeu. C'est moderne non ? Qui aurait imaginé cela il y a quelques années ?

Pour autant, ces techniques n'ont pour objet que de chercher à « faire moderne » sans avoir totalement intégré les possibilités offertes par la technologie d'aujourd'hui. Internet est un outil qui peut faire évoluer la politique et conduire à une démocratie participative effective grâce à relation dynamique et interactive. Les fonctionnalités de la communication dématérialisée pourraient être mises en œuvre pour combler le fossé entre les politiciens et les citoyens et impliquer ces derniers dans la vie politique. Un grand progrès peut être apporté par Internet pour révolutionner la vie politique de chaque pays. Il revient aux élus d'en décider, mais je me permets de dire que ce serait une excellente chose, et même que c'est urgent.

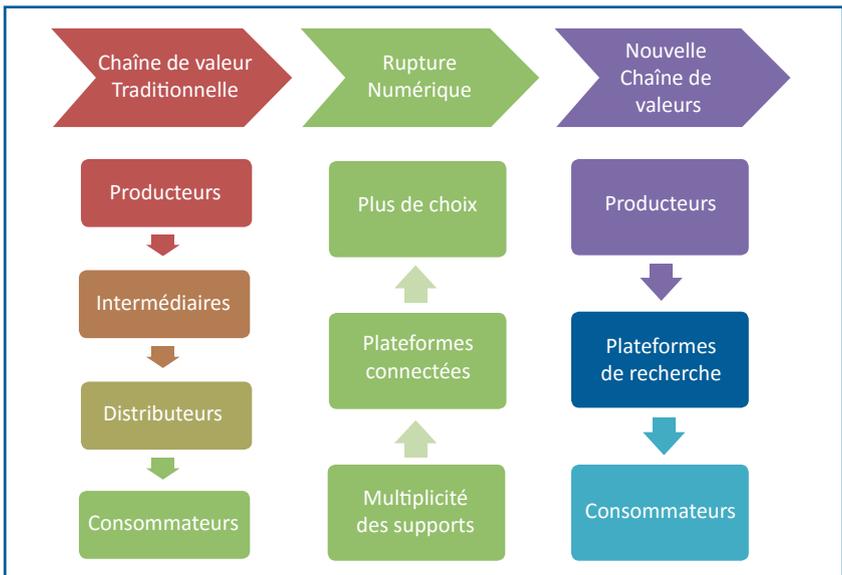
Au Japon, un utilisateur de Snapchat (150 millions d'utilisateurs dans le monde en juin 2016 selon Bloomberg), peut, avant d'acheter un produit, le scanner et demander à ses contacts s'ils l'ont déjà utilisé et surtout ce qu'ils en pensent.

J'ai choisi ces deux exemples qui sont, pour moi, révélateurs des bouleversements en cours. Ils sont très nombreux. Mais restons sur le terrain de l'économie.

« Avec cette nouvelle économie numérique, ce sont de nouveaux paradigmes qui entrent sur le marché<sup>12</sup>. »

## LA NOUVELLE ÉCONOMIE

L'émergence de nouvelles technologies, dont le cloud, et le développement rapide des interfaces numériques ont permis de mettre directement en relation l'offre et la demande modifiant ainsi la chaîne de valeurs, comme le montre le schéma ci-dessous.



<sup>12</sup> Philippe Arraou, Introduction de la plénière d'ouverture, 70ème congrès de l'Ordre des experts-comptables

Ainsi, depuis longtemps, on peut trouver du matériel d'occasion sur « Le bon coin », financer des projets grâce à « kisskissbankbank » ou vendre ses billets de train sur « trocdestrains ».

La nouvelle économie peut être observée à travers différents prismes :

- L'économie des plateformes ;
- L'économie collaborative ;
- Le nouveau consommateur, avisé et on-line ;
- L'expérience client ;
- Les générations X, Y, Z...

### ▶ L'ÉCONOMIE DES PLATEFORMES

Le 19 avril dernier, le journal Le Monde publiait un article intitulé « L'économie de plateformes, cette révolution industrielle silencieuse ». Ce titre est particulièrement bien choisi pour une économie dont le top 15 des entreprises fondées sur ce modèle est aujourd'hui valorisé à 2,6 trillions de dollars !

Pour son auteur, « *l'explosion du modèle des plateformes est un changement de paradigme économique sans précédent. Pour le comprendre, il faut imaginer le passage d'un modèle qui tire sa valeur du produit vers un modèle qui tire sa valeur de l'écosystème qu'il permet de construire* ».

Vivek Badrinath, DGA marketing, digital, distribution et systèmes d'information du groupe Accor disait en 2015 à propos de la transformation digitale du groupe : « *Nous voulons étendre notre expertise du séjour hôtelier à l'ensemble du parcours client en agissant sur tous les leviers numériques disponibles (mobilité, personnalisation, fluidité des parcours, big data) afin de devenir un véritable compagnon de voyage* ».

Il ne s'agit donc pas seulement de Blablacar ou d'Uber mais également de marques aussi classiques que Pizza Hut qui, sur la page d'accueil de son

site, affiche « *Que pouvons-nous faire pour vous aujourd'hui ?* ». Nous sommes loin de la prestation initiale de la livraison de pizzas à domicile ! Les experts-comptables, qui sont plus que les fabricants de pizzas des prestataires de services, seraient bien inspirés de reprendre la formule sur leur site Internet.

Nous sommes passés en très peu de temps de sites Internet dont la finalité était de présenter l'activité des entreprises, telle une vitrine, à des sites marchands, puis interactifs, créant du lien avec une population devenue cliente. L'outil de communication fantastique qu'est Internet s'est peu à peu transformé en un espace de distribution, d'échanges économiques, de consommation, une place de marché.

Nous parlons dorénavant de « plateformes » : le terme est éloquent, symbolisant bien l'intermédiation et la rencontre. Elles sont immatérielles, et pourtant, génèrent des flux économiques, qui n'ont rien de virtuel. Voilà la nouvelle économie. Fera-t-elle disparaître l'ancienne ? En tout cas elle la bouscule fortement. Sera-t-elle éphémère ? Nous avons plutôt l'impression que ce ne sont que les premiers pas vers un monde nouveau. Nous assistons, tels des spectateurs impuissants, aux progrès toujours plus fulgurants d'initiatives téméraires, fruits de l'imagination de jeunes créateurs. La créativité est en train de prendre le pouvoir, ce qui d'un côté est rassurant, tant notre société occidentale est usée. Mais d'un autre côté, nul ne peut dire quelles seront les prochaines étapes, ni vers quoi nous conduit le chemin que nous prenons, ce qui ne manque pas d'inquiéter.

## ▶ L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

La nouvelle économie est une économie qui évolue dans une direction inédite jusque-là, faite de partage, d'une part à l'extérieur de l'entreprise avec ses clients, et d'autre part en interne avec les employés. Partage d'informations, partage de données, partage des tâches, dans une approche donnant-donnant : on donne et on reçoit. La technologie qui le permet a ainsi une influence sur le mode social, et facilite la solidarité et la citoyenneté. Sur ce terrain, là aussi, nous sommes certainement loin d'avoir tout vu.

- Collaboration avec les consommateurs

Une des caractéristiques de l'économie numérique est qu'elle a fait éclore des projets sur la base de concepts totalement inédits.

Le partage de l'utilisation d'un bien a toujours existé dans notre société, mais à une échelle limitée, par exemple en famille, entre amis, entre voisins, entre membres d'un groupement, etc. C'est la technologie de la communication illimitée d'Internet qui a donné une nouvelle dimension et apporté une puissance d'action sans précédent. Dès lors que le rapprochement des individus a été facilité, il ne suffisait plus que de l'organiser. C'est la fonction des plateformes qui, elles, y ont vu un modèle économique à exploiter, et en ont fait un business. D'où la notion d'économie numérique.

Prenons l'exemple de Blablacar, success story française magnifique et figure emblématique de l'économie collaborative, symbole des bouleversements actuels. Partager un trajet entre un conducteur qui est seul et qui a de la place dans sa voiture et des passagers n'ayant pas ou peu de moyens s'est toujours fait, avec des moyens plus ou moins sophistiqués. De mon temps, cela s'appelait de l'auto-stop, tactique qui consistait à se poser sur un bord de route pour interpeler les voitures de passage (les anciens auront souri de cette explication, qui a pour objet d'expliquer aux plus jeunes). Puis, la communication s'est organisée pour mettre les uns et les

autres en relation, et il n'y a plus d'auto-stoppeurs sur les bords de route. Internet a permis de mieux organiser les choses pour une plus grande efficacité. Si l'on peut dire que le concept de partage, de lien social, et de préservation de l'environnement est le même, par contre cette rencontre a pris une dimension économique dès lors qu'une structure intermédiaire est venue s'interposer entre les acteurs en apportant une idée nouvelle de rémunération, même minime, et en s'appropriant une commission pour rémunérer son service. Nous voilà donc entrés dans ce concept nouveau « d'économie collaborative ».

Il existe plusieurs types de plateformes dans ce secteur dit « collaboratif » :

- Des plateformes qui proposent aux particuliers l'utilisation commune d'un bien ou d'un service, le plus célèbre étant Blablacar. Mais il peut s'agir de partager un parking (parkadom.fr) ou une machine (lamachineduvoisin.fr), ou de louer sa propre voiture (drivy.com) etc.
- Des plateformes qui mettent en relation des particuliers qui échangent du service sans contrepartie financière : par exemple entretien de jardin contre mécanique automobile, etc.
- Les espaces de « co-working » sont également des modèles collaboratifs qui accueillent des entreprises et/ou des associations et mettent à leur disposition des bureaux moyennant une faible contribution financière. Il s'agit dans ces cas, de créer du lien social et professionnel.
- Enfin, n'oublions pas les plateformes de crowdfunding, en bon français de « financement participatif », qui sont avant tout une démarche citoyenne pour partager le financement d'un projet, fut-il associatif, ou pourquoi pas commercial ou économique. Ce qui frappe dans ce nouveau mode de financement, ce n'est pas tant la démarche collective, un brin marginale, qui vient suppléer la défaillance du système bancaire traditionnel, que la constitution d'une communauté autour d'un projet. En effet, les financeurs vont évidemment porter une attention particulière au projet qu'ils auront aidé à financer,

souhaitant qu'il réussisse, ne serait-ce que pour récupérer les fonds prêtés. Ils vont même devenir clients, et prescripteurs pour aider à sa réussite. C'est ainsi qu'un groupe « d'amis », selon la terminologie de Facebook, une communauté, va se créer autour du projet, et l'aider dans son action. L'économie collaborative crée ainsi des liens d'un type nouveau et apporte des réponses à certaines lacunes de l'économie traditionnelle. On peut attendre beaucoup du développement de cette culture de collaboration, pour tout type d'activité, y compris les traditionnelles. Par exemple, créer une famille autour de l'entreprise en prenant le soin d'y inclure ses propres clients et ses propres fournisseurs peut amener à un niveau de fonctionnement autarcique, où les intérêts réciproques des diverses parties prenantes deviennent les garants du bon fonctionnement général, en supprimant au passage les liens de dépendance, notamment vis-à-vis des financeurs à court terme que sont généralement les banques. Facebook aura eu au moins cet intérêt de modifier notre société en proposant de créer des communautés « d'amis », qui ne se connaissent pas forcément, mais qui se regroupent autour d'une idée, d'une passion, d'un projet. Voilà une autre dérive concrète et utile de l'évolution des techniques de communication.

Notre Ministre de l'économie et du numérique, Emmanuel Macron, en a bien pris la mesure et déclarait le 29 mars 2016, lors des 3<sup>èmes</sup> Assises de la finance participative : « *Le crowdfunding est un champ d'innovation en soi, et porte une dynamique en termes d'usage, de réglementation et de technologie. Les financements proposés par les plateformes répondent à une demande et sont une solution nouvelle pour les acteurs économiques qui ne trouvent pas parfois de débouché avec les autres formes de financement* ».

Une autre caractéristique de l'économie collaborative est qu'elle symbolise le partage et annonce peut-être la fin de la propriété individuelle. Plus besoin d'être propriétaire d'un bien pour en avoir l'usage. A tel point que

l'on parle de la génération « Nowner », anagramme né de la concentration de « no owner » signifiant « non propriétaire ». Pourquoi posséder une voiture si je peux trouver un particulier ou un professionnel qui va partager la sienne à un prix raisonnable ? Cette économie collaborative et de partage a un avantage : elle redonne du pouvoir d'achat à chacun. A celui qui va partager son véhicule en lui procurant une entrée financière, et à celui qui va l'utiliser pour un prix dérisoire, en lui évitant de faire un achat onéreux. Il s'agit bien d'un nouveau mode de consommation, d'une nouvelle société.

- **Collaboration au sein des entreprises**

Concernant les entreprises, la révolution numérique bouleverse les organisations et les systèmes de management. L'organisation classique avec une hiérarchie, un circuit d'information descendant, un processus de décision centralisé, qui a pourtant toujours fait ses preuves, est remise en cause. Les nouveaux modèles sont fondés sur la collaboration, grâce aux technologies numériques. Place au mode horizontal qui privilégie le travail en mode projet, entre collègues. L'information circule librement et n'est plus détenue par le sommet de la pyramide. La fonction nouvelle du dirigeant n'est plus d'être derrière ses collaborateurs pour les superviser, mais devant eux pour les entraîner sur des projets.

Les bouleversements portent aussi sur la conception du travail, notamment grâce à la mobilité qu'apportent les nouveaux outils. On travaille de plus en plus depuis chez soi, ou dans des espaces de « co-working », en partageant à plusieurs un même lieu, ce qui facilite les échanges et les collaborations. Ces concepts éloignent de la notion de salariat. Dans les faits, les personnes sont dans une situation d'indépendance, engagées sur un projet, sans véritable lien de subordination.

Cette tendance est cependant à prendre avec prudence car elle ne peut s'appliquer à toutes les activités. Et puis, le besoin de structuration d'une activité est inhérent à toute entreprise. Il convient certainement de trouver

un juste équilibre entre le besoin d'une structure organisée, et le respect d'une certaine autonomie et d'une responsabilisation des personnes. Il en va ainsi de l'avenir de chaque entreprise. Il y a gros à parier que leur pérennité dépendra grandement de leur capacité à aborder ce changement, que l'on peut qualifier, lui aussi, de révolution.

### ▶ LE NOUVEAU CONSOMMATEUR

Le nouveau consommateur est digital : il achète en ligne, il ne veut plus seulement acheter, il veut vivre une expérience, il dialogue avec les marques et attend beaucoup d'elles.

Ce nouveau paradigme situe le consommateur dans une relation d'accès à la consommation qui n'est plus du tout la même. « *Le consommateur d'aujourd'hui n'attend pas, ne fait plus la queue, et ne se rend pas dans un magasin pendant les horaires d'ouverture : il consomme quand il en a besoin, quand il en a envie, c'est-à-dire en permanence.*<sup>13</sup> »

Selon une étude du cabinet Forrester relayée par the Wall Street Journal, environ 190 millions de consommateurs américains, soit plus 50% de la population, auront effectué un ou plusieurs achats en ligne en 2016.

De leur côté, les Français ont dépensé 64,9 milliards d'euros sur Internet en 2015, un chiffre en hausse de 14,3% sur un an selon les données de la Fevad. A noter que cette progression se construit grâce au nombre d'acheteurs, en hausse de 19% dans la mesure où le panier moyen annuel est en effet à 78 euros, le plus bas jamais enregistré. Selon la Fevad, cette baisse confirme la normalisation de l'achat en ligne qui se rapproche un peu plus du montant moyen des achats réalisés par les Français sur les autres circuits de commerce.

Qu'est ce qui change au juste ?

---

<sup>13</sup> Philippe Arraou, Introduction de la plénière d'ouverture, 70ème congrès de l'Ordre des experts-comptables

*« Avec un accès facile et permanent 24 heures sur 24, le client peut consommer en continu grâce notamment à une disponibilité permanente de l'offre. Nous sommes arrivés à un tel développement de l'offre de services que cela élargit le choix pour le client<sup>14</sup> ».*

Et pourtant, le cabinet Roland Berger souligne dans son rapport : *« 59% des Français achètent en ligne, mais 11% des entreprises françaises seulement vendent en ligne, un exemple du paradoxe français : les particuliers sont bien plus « numériques » que la moyenne des Européens, tandis que les entreprises le sont beaucoup moins.<sup>15</sup> »*

Cela donne une idée des marges de progression de nos entreprises françaises.

## ► L'EXPÉRIENCE CLIENT

Ceci nous amène à parler de cette fameuse « expérience client » qui, selon les professionnels du marketing, nécessite d'être ré-enchantée car elle est devenue le cœur de la réussite des entreprises emblématiques. Mais, qu'est-ce que l'expérience client ?

Dans leur ouvrage paru aux Editions Eyrolles « L'expérience client », Laure Body et Christophe Tallec la résument ainsi :

*« Il s'agit de l'ensemble des interactions perçues par le client, avant, pendant et après l'achat. Ce nouveau paradigme de l'expérience client intègre toute l'expérience et ne se concentre pas uniquement sur les caractéristiques du produit ou du service, les bénéfices que les consommateurs en retirent, mais sur tout ce qui permet de valoriser ce qui se passe pendant les phases de choix, d'achat, de consommation et même après. (...) Pour être réellement personnalisée, distinctive et mémorable, une expérience client doit être durable et faire appel aux émotions<sup>16</sup>. »*

---

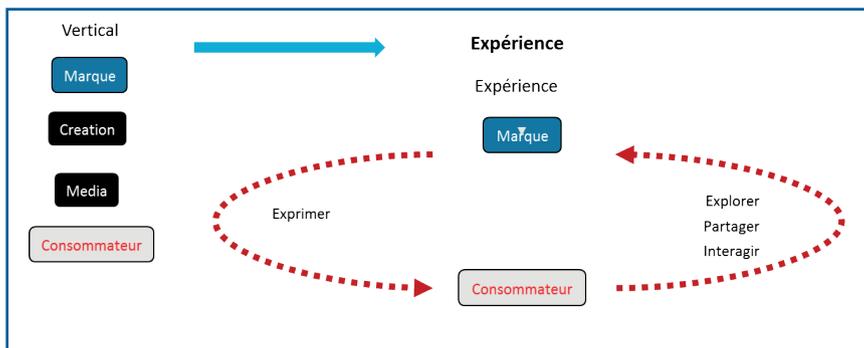
<sup>14</sup> Philippe Arraou, Introduction de la plénière d'ouverture, 70ème congrès de l'Ordre des experts-comptables

<sup>15</sup> [www.rolandberger.fr/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Du\\_rattrapage\\_a\\_la\\_transformation](http://www.rolandberger.fr/media/pdf/Roland_Berger_Du_rattrapage_a_la_transformation)

<sup>16</sup> Introduction de « L'expérience client », Laurence Body Christophe Tallec, Eyrolles

En d'autres termes, il ne s'agit plus de créer et commercialiser un objet physique mais de permettre au consommateur de réaliser une expérience unique de la visite sur le site Internet à l'après-vente.

Le rapport marque/consommateur est profondément bouleversé.



« Le consommateur doit savoir quoi acheter et pourquoi il va acheter dans les 15 secondes... Sinon, vous l'avez perdu ». Cette citation est de Parisa Zander, Directeur Merchandising Monde pour Microsoft.

L'observatoire des mobilités digitales, mené par Keolis en partenariat avec Netexplo, a mis en évidence 7 tendances sociologiques sur les attentes des voyageurs. En voici 3, qui me semblent essentielles tant elles correspondent au consommateur qui est aussi notre client :

- Exigence de simplicité ;
- Exigence de rapidité, avec la vitesse et l'instantanéité ;
- Exigence de résultats.

Dans un article paru dans les Echos en juin 2016, le Directeur Général adjoint d'Axa, Thomas Buberl parle ainsi : « Les attentes des clients ont beaucoup changé, leur base de comparaison, c'est Amazon, Apple ou Facebook. On ne peut plus vendre des contrats d'assurance sans s'approprier ce modèle d'expérience client. C'est d'autant plus logique que notre métier alimente par nature une communauté d'individus au

*sein de laquelle les uns pourraient venir en aide aux autres. (...) Notre métier doit se réinventer : nos concurrents de demain, ce ne sont pas seulement ceux d'aujourd'hui, mais bien Google, Facebook, Amazon ou Apple. Toutes ces entreprises s'intéressent à l'assurance<sup>17</sup>. »*

La mondialisation n'est pas simplement une suppression des frontières nationales : elle permet à tout un chacun de s'aventurer sur toute activité, quand bien même il ne la connaîtrait pas. Cette révolution-là est perturbante. En tout cas, elle est de nature à perdre le consommateur, objet de démarchages incessants.

### ▶ LES GÉNÉRATIONS X, Y, Z...

Les sociologues aiment ranger, segmenter, catégoriser et même si les démographes leur disputent quelque peu les dates, c'est en 1991 qu'apparaît dans un ouvrage canadien<sup>18</sup> la notion de génération X (naissances entre 1960 et 1980) succédant aux baby boomers. Pour ces jeunes adultes nés dans le confort, les repères sont complexes : la crise économique remplace la guerre froide, la profusion des médias (multiplication du nombre de chaînes TV, radios libres, compacts disc et autres baladeurs) ouvre le champ à l'accélération des mutations technologiques.

Et c'est dans cet élargissement sans fin du champ des possibles que naît la génération suivante (entre 1980 et 1995), Y pour « way » ou « why » en anglais. Cette génération-là, qui est désormais entrée dans le monde du travail et donc dans nos cabinets, interroge le pourquoi de chaque instruction. Les « digital natives<sup>19</sup> » ont de nouvelles attentes à l'égard du travail et des entreprises. Ils font en moyenne 3 années de plus d'études qu'il y a trente ans mais trouvent plus difficilement un emploi. Quand ils le trouvent, ils privilégient la compétence sur l'autorité, considèrent

---

<sup>17</sup> En savoir plus sur <http://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0211047624124-t-buberl-axa-nous-ne-pouvons-pas-etre-la-uniquement-pour-re-gler-des-factures-2008247.php?jLimidrdcwX6J0rp.99#xtor=EPR-130>

<sup>18</sup> Douglas Coupland « Génération X : Tales for an accelerated culture »

<sup>19</sup> Marc Prensky « Digital Natives, Digital Immigrants »

la concurrence comme une source de progrès plus qu'un danger, ne veulent pas tout sacrifier de leur vie privée, sont en quête de sens et de reconnaissance et vont au plus offrant.

Les Y ont incontestablement impacté nos modes de management, nos organisations et leurs enfants de la génération Z (après 1995) le feront plus encore sans oublier que déjà, ils constituent notre potentiel de nouveaux clients. Cette génération, que l'on désigne aussi par l'expression génération C « *se caractérise non pas tant par son goût pour la connectivité, mais davantage par les raisons qui poussent ses membres à se connecter et par les liens qu'ils tissent grâce à cette connectivité*<sup>20</sup>. » En résumé, des liens pour partager. Google n'est pas « leur ami » comme ils le prétendent. Ce qu'ils cherchent, ils le trouvent dans leur communauté, que ce soit un moyen de voyager (Blablacar), un média (Youtube, Peer to peer). J'ai déjà évoqué cette primauté de l'usage sur celle de la propriété. Pour cette génération, la technologie (bots, Internet des objets) ne sert qu'à simplifier, vivre et enrichir collectivement des expériences.

Si je devais trouver une image pour symboliser ces jeunes, ce serait celle du « hackathon<sup>21</sup> » mix de « hack » (pour développement) et « marathon », au point même d'avoir décidé d'en organiser un pour notre 71<sup>ème</sup> congrès à Bruxelles, ce qui ne manquera pas d'être une attraction.

Ne l'oublions pas : ces générations Y comme Z constituent notre clientèle ! Il est absolument certain qu'ils attendront de leur expert-comptable autre chose que la comptabilité, qu'ils entendent bien élaborer eux-mêmes avec un outil numérique facile à utiliser.

Pour autant, et concernant le possible fossé générationnel qui existerait, je ne peux m'empêcher de rapporter des extraits d'un article que j'ai lu dernièrement, écrit par Antoine Amiel, fondateur de l'entreprise

---

<sup>20</sup> Bruno Caille in « L'influence de la Génération C sur son environnement et sur le monde du travail » - les Echos.fr idées débats

<sup>21</sup> Wikipedia : « Le mot hackathon désigne à la fois le principe, le moment et le lieu d'un événement où un groupe de développeurs volontaires se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative, sur plusieurs jours. C'est un processus créatif fréquemment utilisé dans le domaine de l'innovation numérique »

Learnassembly (Université du numérique), et qui à mon sens résume parfaitement la problématique : « *Je suis chaque jour stupéfait de voir les milliers de jeunes “digital natives” qui ne savent pas utiliser les outils à leur disposition pour organiser leur vie numérique : veille, e-réputation, recherche d’emploi, big data, objets connectés, impression 3D. Sur tous ces sujets, les jeunes ont un niveau de compréhension qui ne dépasse pas celui d’un reportage généraliste de 5 minutes au JT de 20 h.*

*Si les usages digitaux sont bien plus développés chez les jeunes générations et donnent l’illusion d’une grande maturité digitale, la compréhension des enjeux de fond est moins évidente. A la manière d’un magicien qui fait jaillir des colombes de son chapeau, les “digital natives” sont les rois de l’esbroufe digitale, vous en mettent plein la vue à coups de tweets, de snaps et de #mdr. Mais ces trucs et astuces du digital sont finalement assez superficiels ; ils passent de mode très vite, comme Myspace, Tumblr et tant d’autres sont passés de mode.*

*Alors, pourquoi poser la question de la culture digitale en termes de générations ? (...) La question générationnelle évite aux “seniors” de se remettre en question en repoussant loin d’eux ce qu’ils ne veulent pas faire l’effort de comprendre. (...) L’utilisation du digital n’est pas synonyme de compétences digitales. Celles-ci passent, comme toutes les compétences, par des formations, de l’apprentissage, une prise de recul sur ses usages. »*

Ne confondons pas culture digitale et compétences digitales ! Utiliser Facebook dix fois par jour ne signifie pas savoir gérer une page Facebook ou mettre en place une stratégie de communication sur les réseaux sociaux !

La génération numérique ne se cantonne pas à une simple tranche d’âge mais plutôt à une compréhension naturelle du monde digital et des mutations en cours. Ce qui ouvre notablement le digital à des personnes plus âgées que la génération « digital native » !

Certains de nos plus grands philosophes, observateurs et analystes des mutations de notre monde ne sont pas des « digital natives » ; citons Michel Serres, auteur du fameux livre « Petite Poucette » ou Jean-Michel

Billaut, fondateur de l'Atelier BNP Paribas en 1978, un centre de veille technologique et d'analyse des nouvelles technologies, l'un des pionniers d'Internet en France.

J'espère ainsi reconforter mes consœurs et confrères qui ne se sentiraient pas concernés, préférant laisser le sujet du numérique aux jeunes du cabinet, pour attendre sagement leur retraite. C'est une affaire de société dans laquelle nous sommes tous embarqués, et pas du tout un espace réservé aux plus jeunes !

## **UN MONDE DE LIBERTÉ FAISANT FI DES RÉGLEMENTATIONS**

Les nouvelles plateformes profitent de l'absence de réglementation propre à l'économie numérique. Des règles qui ne manqueront pas d'arriver. Aujourd'hui, nous sommes dans cette phase de vide juridique, où un espace nouveau s'est créé grâce à la technologie d'Internet.

Le cas le plus connu est celui des taxis avec Uber. Dans un premier temps, la plateforme s'est positionnée sur le marché des professionnels, essentiellement des VTC n'ayant pas de licence de taxi, en leur proposant de leur amener des clients. L'opération ne pouvait que connaître du succès, au grand dam des taxis ! Puis la deuxième vague a concerné les particuliers avec le produit Uber Pop. Fort de sa culture américaine de grande liberté, Uber ignore la réglementation nationale, les licences d'exploitation, et propose aux particuliers d'utiliser leurs véhicules pour faire du transport. Le cap est franchi en faisant entrer dans le cadre d'une activité professionnelle des particuliers qui ne remplissent pas les conditions, et qui ne sont pas habilités à exercer l'activité de transport de personnes, en tout cas dans un pays réglementé comme l'est la France. Mais nous ne sommes pas les seuls et Uber a rencontré de grosses difficultés dans de nombreux pays, allant jusqu'à une interdiction d'exercer, comme en Allemagne.

La différence avec Blablacar est notoire car ce dernier propose un partage de coût, à un prix dérisoire, et met bien en avant une économie collaborative. Il le fallait pour pouvoir s'adresser à des particuliers. En restant en dessous de gains significatifs, ceux-ci ne risquent pas de voir cette activité qualifiée de professionnelle. L'approche est donc totalement différente de celle d'Uber.

Autre concept libéral qui s'accommode mal de nos règles françaises : la notion juridique du travail et du lien de subordination. Dans son approche libérale, Uber fait travailler des indépendants, et leur demande d'avoir un statut de travailleurs non salariés, ce qui a eu pour conséquence d'augmenter le nombre d'auto-entrepreneurs. Pas d'application du droit du travail pour Uber, donc pas de charges sociales, pas de problèmes de salariés, la hantise de toute entreprise dans notre pays.

Mais aujourd'hui, Uber est « rattrapé » par l'URSSAF qui considère que la dépendance de ses « fournisseurs » est de nature à qualifier un lien de subordination, ce qui permettrait d'appliquer des cotisations sociales. Cette approche est contraire à l'esprit des contrats d'Uber, mais elle est typiquement française et peu surprenante pour qui connaît la culture de l'Urssaf et de ses agents à l'affût de la requalification des relations contractuelles chaque fois que possible, dans le seul but de faire payer des cotisations. Il aurait été étonnant que l'Urssaf n'entame pas une telle démarche, car la nouvelle économie digitale bat en brèche les règles du droit du travail françaises : elle les contourne en proposant un contrat commercial au lieu d'un contrat de travail.

Le cas d'Uber n'est pas unique : ce sont les nouvelles formes de travail, caractéristiques de notre société contemporaine. Bien sûr qu'il y a de la fragilité, de la précarité, de l'incertitude au regard de l'avenir. Mais personne n'est forcé d'accepter ces règles. C'est le modèle proposé, laissant chacun devant son libre arbitre. Le phénomène prend de l'ampleur et on ne voit pas comment la tendance pourrait être inversée. Peut-être faut-il y voir une réponse à la rigidité de notre droit du travail ? A trop vouloir

protéger, on finit par fragiliser. La nouvelle économie balaye fort sur son passage et classe dans les archives nombre de modèles de l'économie traditionnelle. Il y a fort à parier que la relation au travail connaisse une évolution importante à l'ère du digital.

### ► ZOOM SUR LA FISCALITÉ

Que dire de la fiscalité et de son modèle historique, sinon qu'ils sont dépassés ?

Les règles de calcul de l'impôt ne sont pas adaptées à l'économie numérique. Cela ne concerne pas la fiscalité indirecte, la TVA, qui s'applique de façon objective dans l'application de règles internationales. Les biens ou services vendus en France sont bien assujettis à la TVA française, même pour des sociétés qui n'y résident pas. En revanche, cela n'est pas le cas de la fiscalité directe, c'est-à-dire de l'impôt sur les bénéfices. La définition de « l'établissement permanent » qui permet d'imposer une société étrangère dans un pays quand bien même elle n'y résiderait pas, à partir de quelques éléments matériels prouvant sa présence, comme l'occupation d'un local par exemple, n'est pas du tout adaptée à l'économie numérique qui n'a pas besoin d'une implantation physique pour faire du commerce. Le monde virtuel permet de travailler à distance et ignore les frontières.

Une des caractéristiques des plateformes est qu'elles ont peu d'éléments d'actif, pour l'essentiel de l'immatériel, ce qui ne veut pas dire qu'il ne représente pas des sommes importantes. Leur implantation peut être dans n'importe quel pays, ce qui favorise une mobilité. Pourquoi mettre son siège social dans un pays où la fiscalité est élevée quand on peut le faire dans un autre où elle est faible, et voire inexistante ?

L'activité des plateformes numériques se prête donc parfaitement à une pratique d'optimisation fiscale, en toute légalité. Cette approche est même une des composantes de l'économie numérique. Mais ce faisant, la concurrence devient déloyale. Ces plateformes créent une concurrence avec des activités traditionnelles, imposées quant à elles, selon les

règles classiques et historiques de la fiscalité. On peut ainsi affirmer que la concurrence est déloyale puisqu'elle permet de pratiquer des prix inférieurs, en n'ayant pas à payer d'impôt sur les bénéfices.

Revenons sur le cas d'Uber, contre qui je n'ai absolument aucun a priori, qui permet de bien comprendre cette nouvelle économie. Même si Uber possède une filiale en France, Uber France, cette dernière ne déclare qu'une infime partie de son chiffre d'affaires. Le système est ingénieux, car en réalité la filiale française ne facture aucune course. C'est une filiale néerlandaise, Uber BV, qui se charge d'encaisser les courses, puis de reverser environ 10% des recettes à la filiale française au titre d'une commission pour faire face à ses frais commerciaux. Uber BV conserve quant à elle une commission de 20% sur les courses qu'elle encaisse, mais paie en contrepartie du droit d'utiliser le brevet d'Uber une importante redevance à une autre filiale immatriculée aux Bermudes, territoire connu pour être un paradis fiscal. L'intérêt de passer par une société hollandaise est que la convention fiscale entre les Pays-bas et les Bermudes ne prévoit aucune retenue à la source, alors que la France aurait retenu 33,33% des sommes versées si le contrat avait été signé avec la société française, puisque notre pays n'a pas de convention fiscale avec les Bermudes. Encore une fois, Uber n'est pas un cas isolé. Le cas d'Airbnb défraye la chronique à l'heure où j'écris cet ouvrage car il vient d'être révélé que la société n'a payé en France que 69.168 euros d'impôt sur les bénéfices en 2015. Ce schéma est celui de la plupart des mastodontes de l'économie numérique.

Comme ils sont tous dans le collimateur des services fiscaux de tout pays, et dans le but de préserver leur modèle, ils ont entrepris une « démarche vertueuse » avec les administrations. Non pas pour payer de l'impôt, mais pour faire payer les autres : ils acceptent tous depuis peu de fournir des informations grâce à la traçabilité de leurs transactions. C'est ainsi que ceux qui travaillent pour les plateformes, les besogneux, eux n'échapperont pas à l'impôt dans leur pays. Amusant ou cynique ? Et pour aller encore plus loin dans la démonstration de bonne volonté, ce qui est une forme

d'ironie absolue, certaines plateformes acceptent de payer un impôt local quand il est dérisoire. C'est ainsi qu'AirBnB accepte dorénavant de payer la taxe municipale de séjour sur les nuitées, mais rassurons-nous, bien évidemment refacturée aux clients !

L'autre problème que soulève l'économie numérique est la fiscalité des particuliers. En louant une chambre à des touristes de passage, ou son véhicule, ou tout autre bien, on obtient un revenu complémentaire, évidemment non déclaré à l'impôt sur le revenu. Nos règles fiscales ne le voient pas ainsi. Jusqu'à un certain niveau, ce sont des revenus accessoires, et au-delà ce sont des revenus professionnels. Dans tous les cas ces revenus sont imposables. La difficulté pour le fisc est de pouvoir identifier ces activités opaques. D'où la relation avec les plateformes pour obtenir l'information sur leurs prestataires, et leur coopération bienveillante, trop contentes d'obtenir en échange un certain répit. Pour le moment...

Les solutions à cette injustice fiscale ne peuvent se prendre au niveau national : il s'agit de trouver une réponse à l'échelle internationale, et de convenir de règles qui s'appliquent sinon à tous les pays, au moins à la plupart des économies concernées par la consommation en ligne. La territorialité de l'impôt sur les bénéfices est un sujet d'actualité dans tout pays. Il n'est pas acceptable de laisser faire cette concurrence vis-à-vis de nos entreprises traditionnelles, celles qui payent de l'impôt, par des entreprises qui ne payent aucun impôt. Le mode de consommation change, certes, mais la rupture induite par les nouvelles règles conduit à fragiliser voire à fermer de nombreuses entreprises, notamment pour le petit commerce, et à supprimer de nombreux emplois. Ce sont autant de recettes fiscales qui disparaissent pour l'Etat. Cette injustice devant l'impôt ne peut perdurer.

Les experts-comptables ont leur rôle à jouer. Tout d'abord en apportant un témoignage de terrain, pour rapporter ce qu'ils voient chez leurs clients. Mais aussi en étant force de proposition. Il est de notre devoir de nous rapprocher des autorités publiques, et de mettre à leur disposition

notre connaissance de la matière fiscale pour arriver à la définition de règles nouvelles et justes. Ce travail est à faire à l'échelle européenne, et je suis très heureux que notre congrès de cette année 2016 se tienne à Bruxelles et traite de fiscalité. Ce sera l'occasion pour nous de faire part de propositions aux autorités européennes, élaborées de concert avec nos institutions sœurs, dont nos confrères allemands et italiens. Ce travail est à faire aussi à l'échelle mondiale, et les travaux en cours de l'OCDE sur ce sujet sont d'un très grand intérêt. Il revient à l'organisation mondiale de la profession, l'IFAC, de jouer pleinement son rôle à ce niveau, et de se saisir du sujet fiscal au nom de son lien avec la comptabilité, de l'engagement des experts-comptables dans le conseil fiscal, et des règles d'éthique de la profession, qui sont de nature à répondre aux attentes légitimes des pouvoirs publics.

## **L'EXPLOITATION DES DONNÉES À DES FINS COMMERCIALES**

Peut-on considérer que les données sont devenues des marchandises comme les autres ?

Les géants du web l'ont bien compris et depuis longtemps, l'information est devenue le nerf de la guerre. Elle permet de bien cibler les besoins des consommateurs et de leur faire une offre sur mesure répondant à un besoin précis. L'époque des messages publicitaires non ciblés et sans intérêt est révolue. Aujourd'hui, il est possible pour les marques de reconnaître leurs clients sur les différents terminaux de connexion qu'ils utilisent. Ils peuvent, par conséquent, les solliciter moins souvent mais à bon escient. Les offres sont plus pertinentes et moins envahissantes.

*Derrière un aspect ludique et sympathique d'un partage d'informations, les réseaux sociaux collectent une richesse d'information qui est remontée sur nos données privées, sur Facebook, sans trop nous poser de question, nous communiquons nos dates et lieux de naissances, nos centres d'intérêts, etc... l'algorithme qui fonctionne est capable de fournir ces*

*informations à des sociétés commerciales qui vont être en demande et qui vont acheter ces données dans le but d'une exploitation commerciale.* <sup>22</sup>

Après tout, cette exploitation de nos données personnelles, n'est-elle pas acceptée tacitement ? C'est la conséquence directe de la gratuité de la plupart des services sur Internet. Il ne faut pas être naïf au point de penser que des investissements colossaux sont réalisés par des plateformes pour la seule finalité d'une gratuité de services. Dans un monde où l'économie est partout présente, il y a forcément une contrepartie à cette gratuité. Il n'y a pas d'économie sans échange. En l'absence d'argent pour monnayer le service, on peut dire que l'économie de l'Internet est une économie de troc. Mais quelle est donc la monnaie d'échange ? Tout simplement nous, les consommateurs, notre vie privée.

En accédant gratuitement à une base de données pour faire une recherche, nous révélons une information, et acceptons tacitement qu'elle soit utilisée à des fins commerciales. C'est ainsi que si vous recherchez un hôtel ou un voyage sur un moteur de recherche, vous allez automatiquement recevoir des informations sur vos différentes messageries sur le même thème. Entre temps, et en un temps record, l'information de votre recherche aura été vendue. Il ne sert à rien de s'offusquer et de crier au viol : en utilisant le service nous entrons dans le jeu et en acceptons implicitement les règles. Il faut juste le savoir !

---

<sup>22</sup> Philippe Arraou, Conférence prestige du CPA (Comptables Professionnels Agréés) sur l'économie numérique au Québec, février 2016.

## L'E-RÉPUTATION

Internet, dans sa logique de grande toile mondiale, a créé une communication généralisée et sans limite. Tout le monde peut tout savoir sur tout le monde en un clic. Il n'en fallait pas plus pour donner naissance à des actes de solidarité entre citoyens qui communiquent entre eux, sans se connaître, et échangent des informations pour se donner les bons tuyaux. Les avis des consommateurs fleurissent sur la toile comme une traînée de poudre.

Le plus connu, Tripadvisor, note les entreprises et va jusqu'à offrir des avis et conseils touristiques à partir des commentaires des consommateurs. Il fait également office de comparateur de prix et d'outil de réservations pour l'hébergement et le transport. C'est dire son influence et son pouvoir. Les bonnes notes données par les clients feront la bonne réputation de l'établissement fréquenté, mais les mauvaises auront un effet dévastateur. La technologie de communication est venue suppléer les actions associatives qui existaient depuis longtemps dans notre pays pour la défense des consommateurs, avec une efficacité redoutable, par la portée de l'information et son immédiateté.

La tendance de la notation d'un service ou d'une entreprise ne s'arrête pas au secteur de l'hôtellerie, et se généralise. Par exemple, une nouvelle plateforme « Avostart » a vu le jour dernièrement. Développée par les fondateurs de Legalstart (plateforme de formalités administratives en ligne), cet outil a pour vocation de noter les 65 000 avocats en France sur des critères tels que le prix, la disponibilité, la qualité, l'expérience, etc. De plus, les internautes ont également la possibilité de poser des questions de façon anonyme et les réponses pourront profiter à l'ensemble de la communauté. En développant cet outil, les fondateurs ont voulu favoriser la transparence sur ce marché. Ils affirment, sondage OpinionWay à l'appui, que huit français sur dix considèrent que les avocats ne proposent pas d'honoraires correspondant à leur budget.

Ces démarches se veulent citoyennes et solidaires. Elles peuvent avoir des effets redoutables par la menace qu'elles représentent pour les professionnels. Mais, d'un autre côté, elles amènent à des comportements vertueux et transparents. Cela est certainement un des apports bénéfiques d'Internet qui favorise le développement de la transparence dans notre société. Nous ne pouvons nous en plaindre, et chacun doit impérativement s'inscrire dans ce mouvement, surtout pour une activité professionnelle. Les experts-comptables peuvent s'attendre très prochainement à être la cible de ces techniques de notation car il n'y a pas de raison qu'ils y échappent. C'est déjà le cas dans de nombreux pays, même s'il est vrai qu'ils ne connaissent pas notre réglementation. C'est un phénomène de société et il faut l'accepter.

Un nouvel enjeu est ainsi apparu pour les entreprises : leur « e-réputation », autrement dit leur réputation sur Internet. L'information qui circule est souvent « brute de décoffrage », sans pondération, ce qui peut amener à l'excès, voire la malhonnêteté de la part des consommateurs. En tout cas cela pose un réel problème de fiabilité et de véracité de l'information. C'est la contrepartie de ce mode de communication totalement ouvert : la désinformation en fait partie et finit par limiter la portée de l'intérêt de la démarche en créant le doute. Les faux avis prolifèrent à très grande vitesse et sont devenus un business très lucratif. Même Tripadvisor en a fait les frais. Dans ce contexte, la gestion de l'e-réputation devient un enjeu crucial, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise. Personne n'y échappe ! La transparence n'a pas de limite et impose ses règles.

## RISQUES DE FRAUDE

Dans son discours sur l'état de l'Union en janvier 2015, le Président Barack Obama déclarait : « *au XXI<sup>e</sup> siècle, la prospérité de l'Amérique dépendra de la cybersécurité* ». Cette phrase, qui est plus une affirmation qu'une prédication, permet de comprendre l'ampleur du sujet.

Les affaires de cybercriminalité sont de plus en plus nombreuses.

Les ressources de ce brigandage en plein essor sont estimées à 400 milliards de dollars par an. En 2014 ce sont 43 millions de cyberattaques qui ont été recensées dans le monde, soit une augmentation de 43% en un an !

La France n'est pas épargnée. Une étude menée en 2014 par le Ponemon Institute révèle que le coût moyen des cyberattaques en France a atteint 4,8 millions d'euros, allant jusqu'à un record de 19 millions, ce qui représente une augmentation de plus de 20% en un an.

Les faux ordres de virement, pratique connue sous le nom de « fraudes au Président » qui consiste à se faire passer pour le Président de la société, génèrent un préjudice estimé à 100 millions d'euros par an en France, avec des pertes allant de 72 000 à 17 millions d'euros, au vu des plaintes déposées.

Les grandes entreprises cotées sont visées, mais également les PME, les TPE, les particuliers : nous sommes tous concernés. Philippe Trouchaud, associé du cabinet PriceWaterhouseCoopers responsable des questions de cybersécurité, écrit dans son livre « La cybersécurité au-delà de la technologie » publié en février 2016 : « La question de la cybersécurité est aussi cruciale dans une PME que dans un groupe du CAC 40<sup>23</sup> ».

Même les experts-comptables sont attaqués ! L'une des affaires les plus retentissantes en France a touché le cabinet KPMG en France, pour un montant de 7,6 millions d'euros. Comme quoi le cordonnier n'a pas fini d'être le plus mal chaussé. D'autres affaires ont défrayé la chronique : le

---

<sup>23</sup> Philippe Trouchaud, « La cybersécurité au-delà de la technologie » Odile Jacob 2016

piratage des fichiers d'Orange, de TV5 Monde, les scandales de la NSA, les fuites de Wikileaks, etc.

La dernière tendance est le blocage de tout ordinateur par l'intrusion d'un virus, avec une demande de rançon pour le débloquent (« ransomware », traduit en français par « rançongiciel »). Ces affaires sont de plus en plus fréquentes. Que faire ? Appeler la police ? Yes of course ! so what ? Que pensez-vous que pourra faire un inspecteur ou un technicien des systèmes d'information travaillant pour les services de police ? Pas grand-chose ! Nous pouvons toujours appeler notre prestataire informatique ou notre fournisseur. L'analyse qui sera faite de la situation à partir d'une lecture des fichiers sera de constater le blocage et de déclarer l'incapacité à trouver une solution. D'un avis général, la seule solution est de payer la rançon. Il en coûte de 400 à 4 000 euros pour retrouver ses données décryptées. En espérant que le virus injecté n'ait pas fait trop de dégâts, et que l'on puisse retrouver rapidement le bon fonctionnement antérieur, ce qui n'est pas garanti.

Le monde d'Internet est un nouveau « Far West » ! Non, le racket n'a pas disparu de notre société, et la facilité de circulation de l'information lui a donné une nouvelle vitalité.

Il ne faut pas douter de l'intérêt des nouvelles technologies pour toute activité d'entreprise. Mais il ne faut pas ignorer ou sous-estimer les risques de fraude. L'investissement sur le système d'information doit impérativement inclure la protection de l'outil. Comme toute médaille a son revers, il faut bien prendre la mesure des faiblesses et des risques des technologies les plus avancées. Une des caractéristiques de notre société et de nos entreprises, est la totale dépendance au système d'information.

Les solutions existent mais à condition d'être conscient des risques et des menaces. La cybersécurité est devenue un métier en soi, et des spécialistes sont recherchés. Cela concerne les experts-comptables pour agir auprès de leurs clients, mais également pour leurs propres besoins car leur activité

les oblige à une ouverture à la transmission des données, avec des systèmes d'information communicants, ce qui fait des cabinets une cible parfaite. Afin de ne pas le vivre comme une contrainte supplémentaire, voyons-y l'opportunité de repenser les processus et d'améliorer la productivité en utilisant les dernières technologies.

Ce sujet, comme bien d'autres, exige de nous adapter et, au niveau de nos cabinets, de concevoir des missions nouvelles au service de nos clients.

## **INTERNET ET LE NUMÉRIQUE AU SERVICE D'UNE JUSTICE SOCIALE**

Parmi les 20% des ménages les plus pauvres, près de 7 sur 10 possèdent un téléphone mobile. Comment ne pas être choqué par le constat qu'il est plus facile aujourd'hui d'accéder à des téléphones mobiles qu'à l'eau potable ? Comment tirer parti de cette évolution de la technologie pour rendre le monde plus prospère et plus solidaire ? En favorisant l'inclusion, l'efficacité et l'innovation, la technologie permet aux populations pauvres et défavorisées d'accéder à un monde de possibilités auparavant hors de portée. Au Kenya par exemple, le coût de l'envoi de fonds par des travailleurs émigrés a diminué de 90% après la mise en place du système de paiement numérique M-Pesa.

En conclusion de son « Rapport 2016 sur le développement dans le monde », la Banque Mondiale, sous la plume de son Président Jim Yong Kim, déclare : « *La plus grande avancée dans l'histoire de l'information et des communications ne sera véritablement révolutionnaire que si elle profite à tous et partout, en œuvrant à mettre fin à l'extrême pauvreté et en promouvant une prospérité partagée* ». Comment ne pas souscrire à cet appel ?

Internet présente une occasion exceptionnelle de promouvoir le développement économique, certainement mieux que ce qui a été fait jusque-là.

La Banque Mondiale retient trois objectifs stratégiques :

- Créer un environnement économique dans lequel les entreprises peuvent tirer parti d'Internet pour accroître leur compétitivité et innover, pour le plus grand bénéfice des consommateurs ;
- Doter les travailleurs, les entrepreneurs et les fonctionnaires des compétences requises pour tirer parti des opportunités offertes par le monde numérique ;
- Encourager les pouvoirs publics à utiliser Internet pour donner plus d'autonomie à leurs citoyens.

Ces priorités démontrent que les éléments essentiels du processus de développement prennent de plus en plus d'importance avec la propagation d'Internet. Les réformes à engager passent par un investissement dans la technologie mais également par un changement de mentalité, ou en tout cas de conceptions des modèles, ceux qui ont pourtant toujours bien fonctionné, mais ne sont plus adaptés à ce nouvel environnement. Souvenons-nous de la leçon de Darwin : s'adapter !

L'enjeu est d'une telle dimension, et surtout d'une telle portée, que les réponses à apporter aux problèmes soulevés par Internet ne peuvent être trouvées qu'à une échelle internationale et publique. Alors que le développement d'Internet relève entièrement de l'action de quelques sociétés privées, il est temps que les autorités publiques s'en saisissent, avec une coordination des actions engagées au niveau des Etats.

Ne serait-ce que pour apporter une sécurité aux marchés et mettre de la réglementation si nécessaire. Il s'agit aujourd'hui d'organiser les choses, et peut-être de mettre un terme au « Far West » que je mentionnais précédemment. Je rappelle à cet effet le besoin de justice fiscale sur le commerce électronique.

A titre d'exemple, la Commission européenne l'a bien compris en 2015, en ayant lancé son projet de création d'un marché numérique unique, avec trois axes stratégiques :

- Accroître l'accès des consommateurs et des entreprises aux biens et services numériques en facilitant le commerce électronique, en améliorant la livraison des colis et en abattant les barrières qui limitent l'accès à certains services en ligne aux particuliers ;
- Revoir le cadre réglementaire des télécommunications, des médias, des plateformes en ligne et de la protection des données ;
- Encourager l'investissement et l'innovation dans les TIC en adoptant de meilleures normes, en favorisant l'interopérabilité et en faisant la promotion de l'utilisation des « big data » et de l'informatique en nuage.

Cette action européenne est regardée de près car elle est pionnière pour une entité publique et sa réussite pour la création d'un marché numérique commun fructueux serait indubitablement un modèle pour d'autres régions du monde.

Et puis, au-delà de l'encadrement de l'action privée, il y a l'action publique qui peut être améliorée et complétée grâce à Internet.

Il est intéressant de prendre connaissance des trois champs d'action prioritaires retenus par la Banque Mondiale dans son rapport 2016 :

- Veiller à la gouvernance d'Internet ;
- Créer un marché numérique mondial ;
- Améliorer la fourniture de biens publics mondiaux, notamment ceux qui contribuent à réduire la pauvreté.

Cela démontre bien l'étendue d'Internet, et son potentiel, bien au-delà des bénéfices privés colossaux qui ont été générés en quelques années par les pionniers. Qu'une utilité publique et sociale soit un objectif donné à Internet est rassurant. En tout cas, cela démontre bien que le sujet n'est pas limité aux entreprises et à l'économie, que cela concerne notre société dans sa globalité, et que nous sommes entrés dans une nouvelle ère : l'ère numérique.

Nous n'avons vu certainement que les premiers pas d'Internet : beaucoup reste à faire. Si la révolution numérique a bel et bien pris son essor, il reste à traiter ce que la Banque Mondiale appelle ses « compléments analogiques » : les règlements qui favorisent l'entrée de nouveaux acteurs et la concurrence sur les marchés, et l'adaptation des compétences des travailleurs pour leur permettre de s'intégrer dans la nouvelle économie et d'en tirer profit.

Le sujet est désormais dans les mains des « politiques ». Il n'est pas anodin que le Ministre de l'Économie en France, Emmanuel Macron, ait déclaré le 29 mars 2016 : « *C'est une bonne chose qu'un marché soit réglementé parce que cela donne un cadre sécurisé à tout le monde. Moi, à titre personnel, je m'inquiète lorsque quelqu'un réalise de grands profits dans un secteur qui fait l'objet d'une régulation incertaine* ». Et de prôner une réglementation qui évite de scléroser les activités, mais au contraire qui les accompagne avec des règles proportionnées. Autre exemple de bonne dose à trouver.

Il revient aux Etats de formuler des stratégies de développement numérique bien plus ambitieuses que les stratégies actuelles en matière de TIC, et d'instaurer un cadre juridique et institutionnel qui apporte de la sécurité et un maximum d'avantages au plus grand nombre. Il manque un socle analogique solide pour faire d'Internet un véritable progrès économique et social de notre société, à l'échelle mondiale.

Quelle est la bonne enceinte pour traiter de ce sujet ?

L'OCDE ? Certainement pour la matière économique et fiscale.

L'ONU ? Chiche ! Encore faudrait-il que chaque Etat accepte de reconnaître sa souveraineté, ce qui serait un grand changement dans la construction de l'ordre mondial. Le G20 ? Assurément ! Les accords passés par les chefs d'Etat des 20 plus grandes puissances de la planète sont suivis d'effets. Il est temps qu'ils se saisissent d'Internet et de ses conséquences. Comment ne pas voir dans Internet un outil de paix par le rapprochement des peuples qu'il permet ? Cela supposera évidemment quelques règles. Mais l'enjeu en vaut la chandelle. Même si cela relève du rêve, il mérite d'être engagé car quelles sont les alternatives aujourd'hui ?

Et puis n'oublions pas que le monde est le fruit de nos rêves. Walt Disney avait comme devise : « *Si on peut le rêver, on peut le faire* ».

Je termine cette première partie avec la conclusion de mon discours devant Emmanuel Macron, Ministre de l'Économie et du Numérique, lors de ma remise de décoration de la Légion d'Honneur<sup>24</sup> :

*Les sujets du moment nous dépassent tous, dépassent la petitesse des États et dépassent la faiblesse de l'Union européenne : l'ère digitale et sa révolution, la fiscalité, le cadre comptable, les règles d'exercice professionnel, la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises, pour ne citer que les sujets qui touchent notre profession, tout appelle à une dimension globale, à une échelle planétaire. Ne sous-estimons pas les enjeux. Il ne s'agit rien de moins que de rapprocher les cultures, et par conséquent d'apporter de la paix entre les peuples.*

---

<sup>24</sup> Le 6 juillet 2016

*L'état du monde est dramatique. Celui de notre société occidentale l'est tout autant. Les solutions restent à trouver, à inventer. Celles du passé ne pourront pas répondre aux problèmes d'aujourd'hui. Et notamment les solutions qui reposent sur la force. La voie de la paix n'est jamais la plus simple, mais c'est la seule qui soit pérenne. En conclusion, et au risque de vous surprendre, je tiens à vous dire ma confiance dans le rôle des experts-comptables pour participer à l'établissement de la paix sur la terre, en accompagnant les entreprises dans leurs actes de commerce, et en véhiculant avec elles des valeurs d'éthique et d'intérêt général, au-delà des intérêts particuliers. Voilà un beau programme pour nous tous, chacun a son échelle. Cette profession est magnifique et nous nous devons de lui rendre ce qu'elle nous aura apporté. C'est en tout cas le sens que je donne à mon action.*



## **DEUXIÈME PARTIE**

**Notre profession  
est directement concernée**



Notre cœur de métier est encore largement constitué de missions historiques, portant sur la comptabilité et la fiscalité.

Pourtant, nos clients ont d'autres besoins, pour ne pas dire d'autres attentes, peu ou pas satisfaites par les cabinets malgré leurs compétences. La principale explication est le manque de temps en rapport avec les honoraires : la prolifération des obligations administratives et déclaratives des entreprises, totalement prises en charge par les experts-comptables, absorbe la quasi-totalité des budgets d'honoraires de leurs clients.

Une autre explication à la faiblesse de la présence des experts-comptables sur le marché du conseil est l'interdiction déontologique historique de communication et de démarchage. Ce frein est levé depuis le 22 août 2014 : les professionnels de l'expertise comptable peuvent effectuer des actions de promotion et démarchage qui ont pour objet de procurer une information utile au public. Dorénavant, les membres de l'Ordre peuvent utiliser les moyens de tous les acteurs du marché du conseil et ainsi lutter à armes égales. Cela ne se limite évidemment pas aux prestations de conseil et englobe les services en comptabilité, marché sur lequel nous sommes seuls prestataires.

Je sais bien, pour l'entendre régulièrement, que cette nouvelle réglementation est choquante pour la très grande majorité de la profession. Pour l'accepter il faut cependant se dire que c'est le prix à payer pour conserver notre prérogative d'exercice en comptabilité. Disons que c'est un moindre mal. Soyons conscients que nous sommes la seule profession au monde à disposer de ce que l'on appelle vulgairement et maladroitement un « monopole » et que ce dispositif français serait supprimé s'il ne s'accommodait pas des règles générales de la libre concurrence.

En clair, il vaut mieux que nos clients soient démarchés par des confrères tenus par les mêmes obligations déontologiques que par des sociétés purement commerciales, prêtes à tout. D'accord, « ce n'est plus comme avant », mais nous devons admettre que ce temps-là est révolu. Après

tout, à regarder l'évolution d'autres professions, notamment libérales, reconnaissons que nous nous en sortons plutôt bien.

Je rappelle cependant les limites imposées au démarchage, qui renvoient à notre code de déontologie<sup>25</sup> :

*« Les moyens auxquels il est recouru pour procéder à ces actions de promotion ou de démarchage sont mis en œuvre avec discrétion, de façon à ne pas porter atteinte à l'indépendance, à la dignité et à l'honneur de la profession, pas plus qu'aux règles du secret professionnel et à la loyauté envers les clients et les autres membres de la profession.*

*Lorsqu'ils présentent leur activité professionnelle à des tiers, par quelque moyen que ce soit, les professionnels de l'expertise comptable ne doivent adopter aucune forme d'expression qui soit de nature à compromettre la dignité de leur fonction ou l'image de la profession.*

*Ces modes de communication ainsi que tous autres ne sont admis qu'à condition que l'expression en soit décente et empreinte de retenue, que leur contenu ne comporte aucune inexactitude ni ne soit susceptible d'induire le public en erreur et qu'ils soient exempts de tout élément comparatif ».*

Les conditions sont ainsi réunies pour que la profession connaisse un changement important dans son évolution, avec un sérieux virage à prendre. Je dirais que nous sommes déjà entrés dans la courbe, et qu'il convient d'en être conscient pour ne pas partir dans le décor !

D'un côté, les règles déontologiques sont modifiées pour nous donner les moyens de nous engager pleinement aux côtés des entreprises, sur des sujets sortant de notre prérogative d'exercice en matière comptable. Y compris pour faire du conseil à titre principal, depuis la Loi Macron<sup>26</sup>, en l'absence de toute mission comptable.

---

<sup>25</sup> Décret 2012-432 du 30 mars 2012, article 152

<sup>26</sup> Loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques du 6 août 2015, dite Loi Macron, article 62

D'un autre côté, la technologie de la dématérialisation bouleverse les techniques d'enregistrement des écritures comptables, permettant aux experts-comptables de concevoir différemment les systèmes d'information de leurs clients.

Voyons dans la conjugaison de ces deux éléments une opportunité exceptionnelle pour la profession : celle de faire évoluer la mission d'accompagnement des entreprises pour s'impliquer davantage dans le conseil, en s'étant libéré du temps dans la mission comptable, ce qui va nous permettre de nous affirmer comme le partenaire de confiance incontournable du chef d'entreprise.

Voilà pourquoi l'avènement de l'économie numérique n'est pas une menace pour la profession mais une véritable opportunité. A condition, cependant, de bien en prendre la mesure, et de savoir entreprendre sa conversion. A ce jour la grande majorité de la profession est encore bien occupée par la mission comptable, même si les techniques ont évolué. Tout l'enjeu est de savoir comment devenir un expert-comptable numérique.

*Notre profession est directement concernée par le numérique, et a certainement été pionnière en la matière. Notre capacité à investir totalement le champ de l'accompagnement global de l'entreprise passe par notre capacité à enrichir notre offre de services, au-delà de nos missions comptables traditionnelles, même si celles-ci restent indubitablement notre socle<sup>27</sup>.*

---

<sup>27</sup> Philippe Arraou, extrait du discours d'investiture à l'Unesco, mars 2015



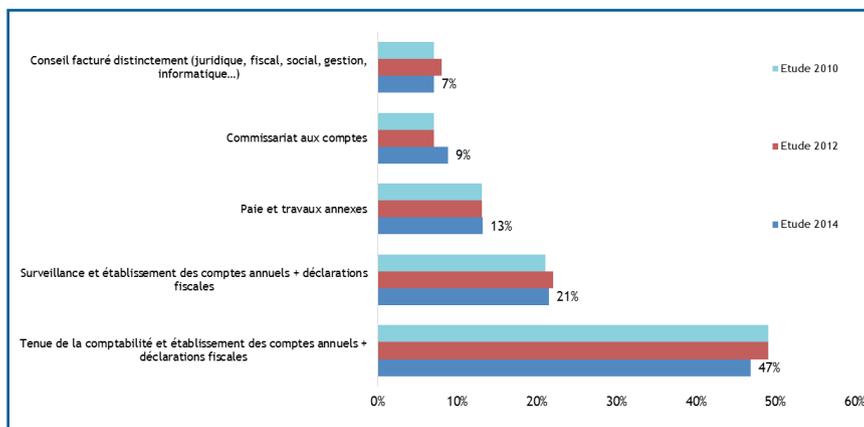
# Chapitre 1

## LES MISSIONS ACTUELLES DE LA PROFESSION

### L'ACTIVITÉ DES CABINETS ET SON ÉVOLUTION

Selon l'étude de l'Observatoire de la profession menée en 2014, les experts-comptables réalisent plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires grâce à des missions traditionnelles comptables, dont quasiment la moitié avec la mission de tenue de la comptabilité<sup>28</sup>.

#### Répartition du chiffre d'affaires par nature de mission



Source : La gestion des cabinets, étude de l'Observatoire de la profession, 2014

<sup>28</sup> Y compris l'établissement des comptes annuels et les déclarations fiscales

La comptabilité reste encore la principale source de revenus des cabinets, avec néanmoins des variations selon la taille du cabinet : la tenue de comptabilité est ainsi à l'origine d'un peu moins de 45% des revenus des cabinets de plus de 20 collaborateurs et de plus de 60% de ceux ne comptant aucun salarié.

Globalement, la prestation comptable dans son ensemble (y compris la révision) représente 68% de l'activité des cabinets interrogés, avec une pointe à 81% pour les experts-comptables exerçant seuls.

Ces chiffres sont tout à fait éloquentes. Ils sont inquiétants, si l'on songe à l'évolution des techniques d'enregistrement comptable. La profession va-t-elle savoir conserver ce chiffre d'affaires lié à la tenue des comptes, qui représente encore aujourd'hui près de la moitié de son activité ? C'est-à-dire près de six milliards d'euros par an ? Voilà le challenge !

Si la question se pose dans des termes aussi crus aujourd'hui, le phénomène est cependant déjà engagé depuis des années.

## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN

Chiffre d'affaires moyen par client des cabinets sans salarié (K€)

2002	2005	2009	2011	2013	Évolution 2002- 2013 <sup>31</sup>
3,5	3,4	2,6	2,8	2,9	-17,1%

Sources : Enquête de l'Observatoire, 2014

<sup>29</sup> En euros courants, c'est-à-dire sans tenir compte de l'impact de l'inflation

## Chiffre d'affaires moyen par client des cabinets de 1 à 49 salariés (K€)

2002	2005	2009	2011	2013	Évolution 2002- 2013 <sup>32</sup>
3,7	3,4	3,3	3,3	3,1	-16,2%

Sources : Enquête de l'Observatoire, 2014

Le constat est sans appel, la banalisation de la mission traditionnelle conjuguée à la baisse des prix a fait plonger le chiffre d'affaires moyen par client dans les mêmes proportions depuis 2002 aussi bien dans les cabinets de moins de 49 salariés (-16,2%) que pour les cabinets sans salarié (-17,1%).

Si le développement des activités de conseil est plus que jamais sur toutes les lèvres, la part des revenus des cabinets issue de ces activités stagne à un niveau très bas : 7% du chiffre d'affaires en 2013. Il est par ailleurs intéressant de noter que cette proportion est relativement homogène selon la taille des cabinets, même si les plus de 50 salariés sont légèrement au-dessus de la moyenne, avec 9% de leurs revenus issus de prestations de conseil facturées séparément, ce qui paraît assez logique.

Les cabinets ont souvent bien du mal à développer leurs prestations en matière de conseil, en tout cas pour le transformer en chiffre d'affaires. S'ils sont régulièrement sollicités par leurs clients, ils ont cependant du mal à facturer la prestation. Les experts-comptables « donnent » du conseil, au sens étymologique, c'est-à-dire qu'ils en font cadeau. Et leurs clients trouvent normal de ne pas avoir à le payer en plus des honoraires pour les missions courantes, estimant que cela fait partie d'un forfait global incluant tout, comme ils se servent dans l'open bar d'un établissement « all inclusive ».

<sup>30</sup> En euros courants, c'est-à-dire sans tenir compte de l'impact de l'inflation

Un autre motif pour ne pas payer le conseil est que le client considère que cela « ne coûte rien » à l'expert-comptable de donner un conseil : « il a sûrement la réponse, il peut bien me la donner puisque je suis déjà son client ! ».

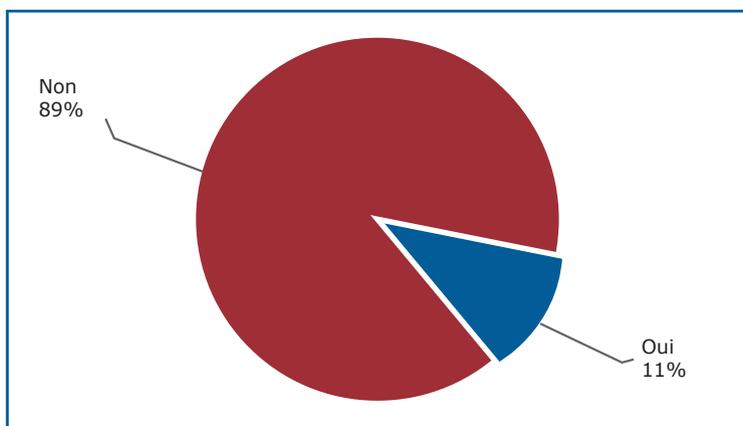
Mais à qui la faute ? Au client qui pense qu'il paye déjà le conseil ou à l'expert-comptable qui accepte de jouer le jeu et qui ne sait pas se vendre ? Si la profession veut bien faire son mea culpa, elle doit se prendre en main pour faire évoluer les mentalités et la culture des chefs d'entreprises.

## **UNE NÉCESSAIRE ÉVOLUTION DE NOS COMPORTEMENTS MANAGÉRIAUX**

Le challenge pour les experts-comptables est de savoir professionnaliser leur offre de service en matière de conseils, en commençant par le conseil en gestion, prolongement naturel de la mission comptable.

Un des éléments d'explication de la difficulté à facturer réside certainement dans la faible part des membres de l'Ordre à avoir mis sur pied un pôle dédié à ce type d'activité : à peine plus de 10% des cabinets interrogés dans le cadre de cette enquête. Si les grands cabinets sont naturellement pionniers en la matière, seul un tiers des plus de 50 salariés dispose d'un pôle dédié au conseil de gestion.

## Les cabinets ayant un pôle de conseil en gestion organisé



Source : Enquête de l'Observatoire, 2014

## Les cabinets ayant un pôle de conseil en gestion organisé selon la taille

	Ens.	0	1-2	3-5	6-9	10-19	20-49	>50
Oui	11%	6%	9%	12%	13%	10%	17%	33%
Non	89%	94%	91%	88%	87%	90%	83%	67%

Source : Enquête de l'Observatoire, 2014

Inutile de préciser que ces taux sont encore plus faibles pour les missions de conseil autres que le conseil en gestion.

Il se confirme ainsi que le succès de la profession dans le développement de nouvelles missions dépendra totalement de sa capacité à mettre en œuvre une nouvelle approche.

J'ai eu l'honneur d'être désigné Rapporteur Général du Congrès de l'Ordre en 2012, ce qui restera une expérience inoubliable. Conscient que l'évolution des cabinets était engagée, j'avais retenu comme thème : « l'expert-comptable entrepreneur ». Avec toute une équipe de consœurs

et confrères bénévoles, qui se sont passionnés pour ce thème, nous avons rappelé à la profession les règles fondamentales de toute entreprise, celles qui sont vérité chez nos clients, et qui devraient aussi l'être pour nous.

D'abord définir une stratégie et choisir un positionnement sur le marché. Ensuite se donner les moyens en commençant par les ressources humaines, et les outils de production. Et puis mettre en place une action commerciale, ce qui avait donné lieu à l'écriture du Guide du Marketing des experts-comptables, grande première pour la profession, et véritable livre de chevet pour qui veut s'engager de façon pérenne vers l'avenir.

Ces règles sont certes nouvelles pour nous, mais elles ne doivent pas être subies. Au contraire, nous devons les appréhender avec enthousiasme et confiance en étant conscients que leur seul objectif est de nous procurer du travail en répondant à l'attente de nos clients, pour mieux satisfaire leurs besoins de plus en plus nombreux.

Notons au passage que les trois congrès suivants ont également traité du cabinet, laissant de côté les thèmes techniques qui illustrent généralement nos travaux :

- 2013 à Dijon pour aborder le sujet des ressources humaines ;
- 2014 à Lyon pour le périmètre et les missions ;
- et 2015 à Paris pour le numérique ;

Que l'Institution nationale de notre profession consacre quatre années de suite ses réflexions et ses ressources à l'évolution des cabinets est bien une preuve que le sujet est pris très au sérieux.

## Chapitre 2

### LES ATTENTES DE NOS CLIENTS

*Le besoin des entreprises d'aujourd'hui porte de moins en moins sur la comptabilité. Mais par contre, l'entrepreneur a besoin d'être accompagné ; il a besoin de conseils. Nos clients nous sollicitent pour des sujets très variés, et il faut être compétent dans beaucoup de domaines, ce qui est une vraie gageure<sup>31</sup> !*

*Le périmètre des experts-comptables dépasse largement celui de la comptabilité. Le besoin n'est plus ressenti par les chefs d'entreprise d'avoir recours à un professionnel de la comptabilité seulement pour établir leurs états financiers. C'est une vision globale et générale de l'entreprise qui nous est demandée. Des domaines tels la stratégie, le management, le financement, l'exportation, la dématérialisation sont entrés dans le périmètre des experts-comptables. Les profils des personnes que nous recrutons aujourd'hui sont de moins en moins des techniciens en comptabilité<sup>32</sup>.*

Penchons-nous sur les attentes de nos clients. Alors qu'ils externalisaient jusqu'à présent une contrainte (la comptabilité), ils demandent aujourd'hui des conseils pour piloter leur entreprise, améliorer sa performance, et la pérenniser. Ils veulent du conseil, de l'accompagnement, de la présence, de l'implication. Ils veulent de la valeur ajoutée et nous le disent !

---

<sup>31</sup> [www.revuegestion.ca/informer/philippe-arraou-il-faut-aujourd'hui-concevoir-de-nouveaux-perimetres-aux-experts-comptables/](http://www.revuegestion.ca/informer/philippe-arraou-il-faut-aujourd'hui-concevoir-de-nouveaux-perimetres-aux-experts-comptables/)

<sup>32</sup> Philippe Arraou, Conférence prestige du CPA (Comptables Professionnels agréés) sur l'économie numérique à Montréal, Février 2016.

Les chefs d'entreprise ont de nombreux besoins, toutes les enquêtes le confirment<sup>33</sup>, mais ils affirment que leur expert-comptable ne les satisfait pas. Ces attentes sont-elles exprimées ? Pas souvent. D'autant moins qu'elles sont parfois non révélées, car portant sur des sujets inconnus. Mais peu importe car elles sont réelles. Il revient aux experts-comptables de prendre les devants pour attirer l'attention de leurs clients sur certains sujets, et ainsi les aider à en prendre conscience.

La simple proposition de services peut jouer un rôle catalyseur et déclencher la prise de conscience du besoin. Les experts-comptables ont un bel avenir devant eux, à condition cependant de le prendre à bras le corps. Depuis notre congrès sur le numérique, j'utilise tous les jours et même plusieurs fois par jour avec mes différents interlocuteurs une formule qui symbolise le changement de la profession et son avenir avec un peu de malice : « de plus en plus expert, de moins en moins comptable ! »

Fournir de nouvelles prestations pour un expert-comptable revient à concevoir une offre d'un autre type. Cela ne se fera pas sans adaptations. La plupart des collaborateurs des cabinets sont d'excellents techniciens en comptabilité et en fiscalité, mais ils n'ont pas de vision globale de l'entreprise. Ils ne parlent pas le même langage que le chef d'entreprise, et s'intéressent assez peu souvent à l'activité, au « business ». Ce n'est pas un reproche : nous les avons voulus ainsi, et même formés pour accomplir des tâches techniques. Cela a répondu jusqu'à aujourd'hui à la demande de prestation de nos clients.

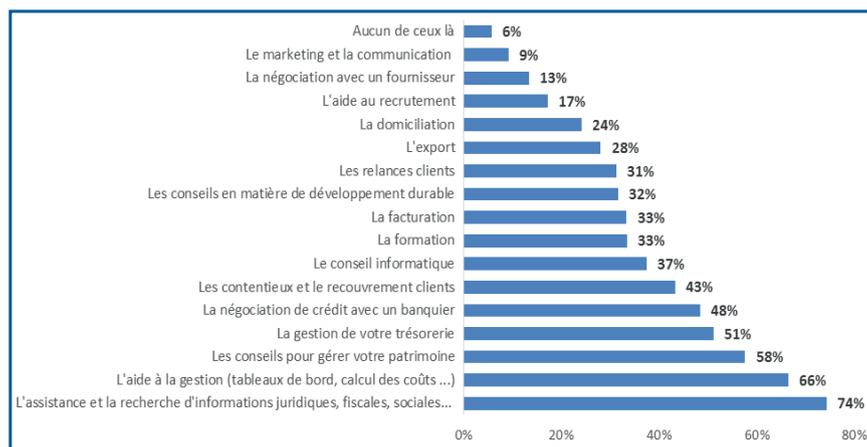
A trop concentrer la formation sur la technique comptable pour des charges constatées d'avance de quelques euros ou des emballages consignés sans prendre le moindre recul, les collaborateurs sont devenus des mécaniciens comptables. En toute bonne foi, la plupart d'entre eux s'imaginent qu'un bilan est faux s'il manque la dernière facture de téléphone et n'hésitent pas à reporter la remise des résultats au dirigeant de plusieurs semaines

---

<sup>33</sup> Notamment, Marché de la profession comptable, Ordre des experts-comptables, 2014

pour attendre une pièce justificative. Ils connaissent parfaitement les numéros de compte jusqu'à la sixième position, mais ne font pas le lien entre les mécanismes économiques fondamentaux et leur traduction dans les comptes. La maîtrise de la technique est source de confort, et il ne faut pas leur en vouloir. A nous de les entraîner pour leur faire comprendre leur rôle et donner du sens à leurs travaux, au-delà des états comptables. L'évolution des cabinets d'expertise comptable ne se fera pas sans leurs collaborateurs, autrement dit sans un gros effort de formation des équipes. Et pour bien comprendre les terrains sur lesquels nous engager, nous former, nous spécialiser, et faire des investissements, rappelons les principales missions attendues par nos clients<sup>34</sup>, selon leurs propres dires.

### Prestations que les TPE/PME attendent de leur expert-comptable<sup>35</sup>



Cette liste fait ressortir un constat frappant : les principales attentes de nos clients concernent en priorité des disciplines très proches de notre cœur de métier.

<sup>34</sup> D'après l'étude sur le marché de la profession réalisée par le CSOEC en septembre 2014

<sup>35</sup> Réponse à la question : « Selon vous, quelles sont les prestations qu'un cabinet d'expertise comptable devrait proposer (que vous en ayez actuellement besoin ou non) ? Plusieurs réponses possibles. Source : Enquête de l'Observatoire 2014

Arrivent en tête de ces attentes, pour les trois quarts d'entre eux, l'assistance et la recherche d'informations dans les matières fiscale, sociale et juridique, ce qui n'est pas une surprise. Les demandes d'outils d'aide à la gestion (tableaux de bords, calcul des coûts, etc.) suivent de près pour les deux tiers des entreprises.

Le constat est amer : les entreprises clientes ignorent que leur expert-comptable propose ce genre de prestations, ce qui ne peut s'expliquer autrement que par le manque de communication.

Il est évident qu'une prestation globale renforcerait le lien entre le cabinet et son client. A la sécurité apportée par le cabinet pour la prise en charge des obligations et la relation avec les différents services de l'administration, doit se rajouter l'utilité d'un accompagnement au quotidien dans le suivi de l'activité de l'entreprise.

Il n'y a pas de doute : certaines prestations de conseil ne peuvent plus être optionnelles ni l'accessoire d'une mission principale, elles doivent impérativement être intégrées dans l'offre de base du cabinet. La mise en place d'un budget et le suivi des écarts avec ce budget sont à intégrer à la mission de tenue des comptes pour tout prospect, surtout s'il s'agit d'une création d'entreprise.

Une implication auprès de nos clients avec des outils de conseil en gestion qui nous permettent de les rencontrer régulièrement est la seule façon de répondre à leur attente et de faire taire la principale critique qui nous est faite : « *Mon expert-comptable ? Je ne le vois jamais, au mieux, une fois par an pour le bilan !* »

Alors que les créateurs d'entreprise sont toujours venus vers les experts-comptables avec une demande pour la prise en charge de leurs obligations comptables, le besoin n'est plus le même aujourd'hui et le sera de moins en moins.

Les outils de gestion sont là pour élaborer une comptabilité tout seul, tant bien que mal, et les dirigeants pensent que leurs obligations sont respectées. Que ce soit vrai ou pas n'est pas la question : ils en sont persuadés, et ils ne vont de moins en moins voir un professionnel avec une demande pour la tenue de comptabilité.

Par contre, ils sont inquiets pour leurs affaires et veulent des outils de gestion. Ils sont demandeurs de sécurité et ont besoin d'un système d'information performant pour les aider à piloter leur entreprise et à prendre des décisions. Au-delà des outils, ils ont besoin d'un regard extérieur et d'un avis. Mais pas de n'importe qui. En choisissant un expert-comptable, le chef d'entreprise choisit un professionnel compétent tenu par des règles d'indépendance et d'éthique. Là est la valeur ajoutée de l'expert-comptable, son avantage concurrentiel sur le marché du conseil.

Cette fonction est mal connue, certainement en raison d'un manque de communication. La profession a un grand besoin de faire savoir son savoir-faire. Ce n'est pas nouveau, je crois l'avoir toujours entendu depuis que je suis entré dans la profession, mais cette fois le problème se pose dans des termes cruciaux, car l'environnement n'est plus le même, et nos clients ont changé.

A nous de changer avec eux.



## Chapitre 3

### LES INNOVATIONS N'ÉPARGNENT PAS LA PROFESSION

#### UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE LOGICIELS

*Les logiciels de comptabilité sont nés à une époque où très peu de foyers français étaient équipés d'ordinateurs. [Dois-je rappeler qu'Excel a été conçu, au départ, pour des experts-comptables ?]*<sup>36</sup>

*L'émergence continue de nouvelles générations de logiciels contribue autant à améliorer notre productivité comptable qu'à dévaloriser progressivement la mission de base sur laquelle est assise notre prérogative d'exercice*<sup>37</sup>.

L'offre abondante des logiciels de comptabilité destinés au marché de la TPE englobe des solutions de différentes générations. Après une première génération de logiciels sous MS-Dos durant les années 80, et une seconde génération sous Windows encore utilisée à ce jour, est apparue une troisième génération, celle du Saas (« Software as a Service » à traduire par « Logiciel en tant que Service »), basée sur des programmes développés pour le web, des logiciels en ligne reprenant les fondamentaux des fonctionnalités comptables, venue concurrencer la seconde génération. La particularité de ces logiciels est qu'ils sont hébergés. Tous les éditeurs ont retenu ce concept pour ne plus vendre un logiciel, mais pour louer des licences. Ce n'était là qu'un premier pas vers un concept nouveau.

---

<sup>36</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

<sup>37</sup> Interview Philippe Arraou, Gan / Les Échos, septembre 2015

Aujourd'hui, une quatrième génération d'outils encore plus innovants vient bousculer nos habitudes. Les produits qui sont arrivés sur le marché permettent d'automatiser la quasi-totalité de la tenue de comptabilité grâce notamment aux flux bancaires.

Ces logiciels collectent les écritures bancaires, les analysent, les classent et permettent de générer ainsi jusqu'à 80% des enregistrements. Ils récupèrent les fichiers de toute sorte, en ce qui concerne les ventes bien évidemment. Ils utilisent la fonction « photo » des smartphones pour numériser les pièces, ce qui peut convenir pour les factures d'achats ou de frais généraux.

Par ailleurs, ces outils favorisent le travail collaboratif au sein de l'entreprise mais aussi avec les prestataires externes (experts-comptables et commissaires aux comptes). Ils sont « ouverts » sur le monde extérieur, telles des applications de téléphone, et ont vocation à être communicants. Bien évidemment ces nouveaux outils ont tendance à laisser penser aux chefs d'entreprises qu'ils peuvent assumer eux-mêmes leur comptabilité, sans aucune formation.

Les stratégies commerciales adoptées par les éditeurs de ces logiciels sont différentes : alors que certains comptent sur les experts-comptables pour recommander leurs produits, s'interdisant de s'adresser directement aux petites entreprises, d'autres adoptent une stratégie mixte s'adressant à la fois aux entreprises et aux experts-comptables. Ainsi, la TPE peut acquérir directement le produit, et en donner l'accès à son expert-comptable ou, à l'inverse, l'expert-comptable prend le produit et le fournit à ses clients.

Les nouveaux éditeurs n'hésitent pas à s'adresser directement aux chefs d'entreprise. Ces actions commerciales sont source de dangers pour les experts-comptables car elles ont inévitablement pour objet de remettre en cause une prestation trop traditionnelle, qui n'aurait pas intégré les nouvelles fonctionnalités de la technologie d'aujourd'hui. N'oublions pas l'exemple d'Uber pour les taxis : aux professionnels d'utiliser les bons outils pour éviter que d'autres le fassent à leur place.

Nouvelle génération de logiciels, mais nouvelle génération de clients aussi, les uns étant bien en phase avec les autres. La barrière du savoir tend à disparaître. La « génération Internet » induit des comportements nouveaux avec un recours permanent aux moteurs de recherche, qui apporte instantanément une réponse à toute question, qui plus est, gratuitement. Le savoir est ainsi mis dans les mains de tous, ce qui rend chacun plus fort, notamment face à un professionnel.

Nous avons ainsi affaire à de nouvelles mentalités et à de nouveaux comportements, ce qui se mesure très nettement avec les porteurs de projets. Alors que jusque-là ils venaient nous voir pour les aider à mettre en forme leur projet et nous demander d'établir sinon un business plan, au moins des comptes prévisionnels, aujourd'hui ils viennent nous présenter leurs documents, déjà élaborés, avec des modèles trouvés sur Internet, et leur demande porte sur un « simple coup d'œil » ou, dans le meilleur des cas, une vérification.

Le client a ainsi pris le pouvoir. Il sait ce qu'il veut, ou croit le savoir ce qui revient au même et rend notre tâche plus délicate. Alors que nos anciens clients ont toujours reconnu ne rien comprendre à la comptabilité et la gestion, les nouveaux, eux, savent tout ! Ils en sont persuadés. De ce point de vue, la génération Y est plutôt irritante, mais il nous appartient de nous adapter car le vieil adage qui dit que « le client est roi » est plus vrai que jamais. A nous de trouver le point d'ancrage pour établir une relation professionnelle de confiance, identifier les besoins et savoir les traduire en opportunités pour le cabinet, c'est-à-dire en offre de services.

Ce que nous devons comprendre, c'est que cette génération privilégie l'usage, ce qui caractérise la nouvelle économie et notre société contemporaine. Tous les secteurs d'activité connaissent cette évolution et voient des outils apparaître qui intègrent le « savoir » au point de le mettre à la portée de tous, et ainsi démocratiser les pratiques professionnelles. Il est devenu difficile dans ce contexte d'exercer son métier, surtout pour des professions libérales qui vendent un savoir, fruit de leurs études. Difficile mais pas impossible.

Même s'ils nous donnent l'impression d'être des gadgets, nous ne pourrions pas faire autrement qu'avoir recours aux outils de la nouvelle technologie. Nous devons nous adapter à cette société de l'image et de la communication dans laquelle nous sommes entrés. Nos clients sont connectés en permanence sur leurs smartphones et tablettes : à nous d'aller vers eux en utilisant leurs codes et leurs outils. Asseoir notre savoir-faire et nos prestations sur des outils modernes est assurément la réponse à donner pour maintenir notre place sur le marché de la prestation de services que ce soit en comptabilité, ou pour des missions de conseil. Ce sera la façon résolument optimiste de voir des opportunités dans la transformation engagée.

## OPPORTUNITÉ OU MENACE POUR LA PROFESSION ?

*Par les marges de manœuvre qu'elle permet de dégager, notamment en matière de production comptable, la révolution numérique doit permettre aux cabinets de repenser leur organisation pour toujours mieux répondre aux besoins évolutifs de leurs clients. Nous pouvons attendre un gain de temps dans le traitement de la comptabilité, et par voie de conséquence une plus grande disponibilité sur des tâches à plus forte valeur ajoutée pour le client<sup>38</sup>.*

La promesse des nouveaux outils est de simplifier la gestion quotidienne des entreprises par l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée et la mise à disposition en temps réel d'informations de gestion : tableaux de bords, suivi des dépenses, etc.

Cette automatisation des tâches n'est pas probable, elle est réelle, actuelle et présente. Cela nous conduit à repenser le modèle de la comptabilité pour chercher à automatiser le process de production, c'est-à-dire l'enregistrement des écritures comptables. Nos éditeurs ont déjà des offres. A chacun de choisir le produit qui lui convient, le plus rapidement

---

<sup>38</sup> Philippe Arraou, les petites Affiches, septembre 2015

possible, car le changement est engagé et sera généralisé à très court terme, au point d'être devenu une évidence dans très peu de temps.

Nous avons vu que le chiffre d'affaires relatif à la mission traditionnelle de tenue de la comptabilité représente aujourd'hui près de la moitié du chiffre d'affaires de la profession. Pour la très grande majorité des cabinets, c'est bien plus, parfois la totalité.

Voilà pourquoi la profession est en train de traverser une zone de turbulences. Nous y sommes entrés et n'en sortirons indemnes qu'à la condition de bien tenir la barre. Il s'agit de garder le cap ! Cela impose à chacun d'avoir une approche stratégique face à ses propres clients, et face au marché. Comme pour le verre à moitié vide ou à moitié plein, libre à chacun d'y voir une menace ou une opportunité.

La menace touche à ce qui a été l'histoire de la profession avec sa forte implication dans l'enregistrement de la comptabilité des entreprises. L'opportunité touche à l'évolution de nos missions pour consacrer moins de temps à la comptabilité tout en conservant la main mise sur le système d'information comptable, et pour enfin nous dédier davantage à l'accompagnement de nos clients et ainsi toucher à des missions de conseil, à plus forte valeur ajoutée pour les entreprises, mais pour nous aussi, sans oublier l'intérêt intellectuel.

Comment ne pas voir dans cette évolution une incroyable opportunité pour notre profession, une chance inestimable à ne surtout pas laisser passer ? Il en va de l'avenir de la profession, et bien sûr de son attractivité auprès des jeunes générations.

La comptabilité ne doit pas être jetée aux orties, loin de là, mais elle ne doit plus être l'unique offre de services des cabinets. En restant l'épicentre de la prestation du cabinet, elle permet de développer d'autres prestations, plus perceptibles pour nos clients, et donc mieux appréciées : *« de plus en plus experts, de moins en moins comptables ! »*



# Chapitre 4

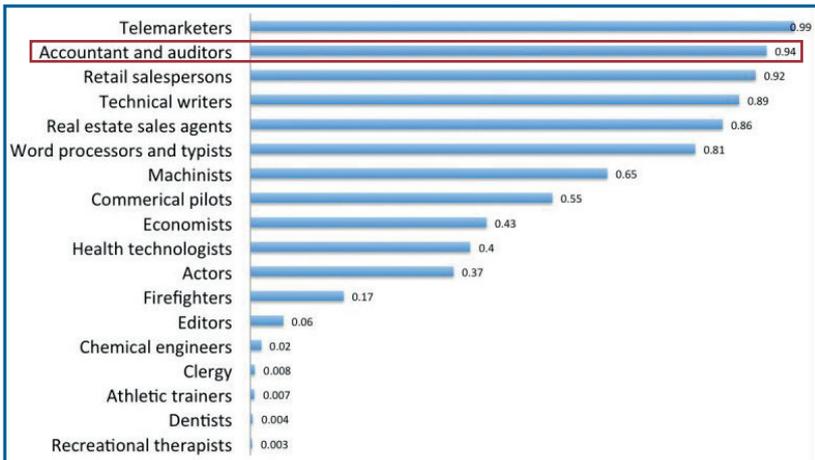
## L'AVENIR DE LA FONCTION COMPTABLE

Selon une étude publiée en 2014, 42% des métiers ont une forte probabilité d'automatisation du fait du numérique. Ce qui veut dire que ce sont 3 millions d'emplois qui pourraient être détruits en France d'ici 2025 par le seul fait du numérique.

Qu'en sera-t-il de notre métier ? Serons-nous épargnés ? Bien sûr que non !

D'après une étude réalisée en septembre 2013 par des chercheurs de l'Université d'Oxford, la profession du chiffre fait partie des activités dont la probabilité de disparaître dans les 20 années à venir est très forte. Celle-ci avoisinerait les 94% du fait de l'automatisation.

**Probabilité que les robots prennent votre place dans les 20 années à venir, 1=max.**



Source : Business Insider - The Economist.

*Une autre étude a retenu notre attention : sur la seule ville de Londres entre 2001 et 2014, 30 000 postes de comptables ont disparu soit deux fois plus que les caissiers de magasins. Ce sont là des signes et témoignages qui nous confirment bien que notre propre matière est concernée par cette automatisation et le numérique. Nous sommes bien entrés dans la phase de la transition numérique<sup>39</sup>.*

D'autant que nous n'avons pas encore tout vu de cette nouvelle génération de logiciels comptables.

Laurent Alexandre<sup>40</sup> a publié tout récemment dans la revue WE Demain une chronique dans laquelle il annonce qu'il n'y aura plus de comptables en 2030 : « Prenons l'exemple des comptables : 100% de leur activité actuelle sera automatisée et traitée par l'intelligence artificielle faible, mieux que par les professionnels, avant 2030. La complexité changeante des règles fiscales et comptables sera mieux connue et analysée par les algorithmes que par le meilleur des comptables. Il restera, certes, une activité de conseil pour l'expert-comptable, qui ne sera sans doute pas encore intégralement automatisée en 2030. La numérisation des documents comptables, les étiquettes intelligentes RFID (Radio Frequency Identification) pour monitorer les stocks et les télédéclarations fiscale et sociale étaient un préalable à l'entrée massive des algorithmes dans ce monde. Bientôt, la totalité des écritures sera produite à partir de données nativement numériques et les chefs d'entreprise achèteront de l'intelligence artificielle comptable à très bas prix, «au compteur», sous la forme d'AIAAS (Artificial Intelligence As A Service). Les premières années, les comptables pointeront les failles, les erreurs, parfois graves, des algorithmes. Cela les rassurera. Ils insisteront sur la dimension humaine et relationnelle de leur métier. Progressivement, ces défenses sauteront tant il apparaîtra que le processus comptable est mieux réalisé,

---

<sup>39</sup> Philippe Arraou, Introduction de la plénière d'ouverture, 70ème congrès de l'Ordre des experts-comptables

<sup>40</sup> Chirurgien-urologue et neurobiologiste, fondateur de Doctissimo et Président de DNAvisión dans WE Demain n°14, 2 août 2016

*et à coût beaucoup plus faible, par un automate que par un homme. Les nouvelles techniques de deep learning vont permettre de développer des mécanismes quasi intuitifs et d'apporter le «sens commun», c'est-à-dire le «bon sens» à la machine. En définitive, l'intelligence artificielle sera plus performante et cent fois moins chère qu'un comptable en chair et en os. Sans une réforme massive de leur cursus, 100% des jeunes comptables seront sans emploi en 2030. Cela ne signifie pas que les comptables soient condamnés au chômage : ils pourront gérer de nouvelles tâches. Le cas des comptables n'est qu'un exemple des multiples métiers qui vont être secoués par l'arrivée d'intelligence artificielle quasi gratuite, plus performante que les hommes. Le système éducatif n'a pas pris la mesure de la dimension révolutionnaire de l'intelligence artificielle. Il faut un immense effort de prospective pour imaginer le monde qui vient ».*

Le jugement est sévère, mais ne nous cachons pas derrière notre petit doigt. Rien ne nous permet de dire que cette vision est surréaliste ou même exagérée. Laurent Alexandre est médecin. Il ne connaît pas directement notre profession et ne peut être soupçonné d'être partisan. Il a choisi notre profession comme exemple car il la considère comme emblématique des professions impactées par le numérique.

Au lieu de nous lancer dans le déni, nous ferions mieux de nous dire « Et si c'était vrai ? », afin de nous préparer. Que la technique d'enregistrement comptable évolue est inévitable. Rappelons-nous les méthodes dans les entreprises, ne serait-ce que trente années en arrière, avant l'avènement de la micro-informatique. L'évolution des méthodes n'a cependant pas pour effet indubitable de supprimer la matière. Il y aura toujours un besoin de comptabilité et d'une profession pour la maîtriser. Les experts-comptables ont de beaux jours devant eux, à condition d'anticiper les changements et de faire évoluer leur offre de services.

*Je suis particulièrement optimiste quant à la capacité des experts comptables à continuer d'évoluer au 21<sup>ème</sup> siècle afin d'apporter à leurs clients tous les services dont ils ont besoin. C'est une profession en évolution perpétuelle<sup>41</sup>.*

*Comme je l'ai dit au Chef du Gouvernement, Manuel Valls, les experts-comptables feront face à ce 21<sup>ème</sup> siècle numérique en capitalisant, sur l'exceptionnelle relation de confiance qu'ils entretiennent avec leurs clients pour créer de la valeur ajoutée. Grâce à cette confiance, la transition numérique présente de formidables opportunités<sup>42</sup>.*

Alexandre Bompard, Président de la Fnac, dans son discours d'introduction du 67<sup>ème</sup> Congrès des experts-comptables en 2012, s'exprimait ainsi : « Votre profession joue un rôle essentiel dans l'économie professionnelle des comptes. Vous êtes incontournables pour les entreprises, qu'il s'agisse de PME ou de groupes cotés au CAC40. Cette place au cœur de la vie des entreprises et de leurs performances vous offre une position unique, pour les comprendre et donc les conseiller. »

Nous avons la confiance de nos clients. Nous avons la confiance des autorités publiques. Et ce, dans tous les pays du monde. N'oublions pas que cette confiance repose sur l'éthique issue de notre déontologie, et sur notre indépendance. Sachons y voir une grande chance, car elle nous met à l'abri d'une remise en cause totale. Bien des professions, bien de nos clients, aimeraient bénéficier d'un tel avantage, car eux sont challengés avec le précipice en ligne de mire.

Nous sommes bien placés pour constater les fermetures et cessations d'activité.

---

<sup>41</sup> Philippe Arraou, les petites Affiches, septembre 2015

<sup>42</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

Notre fonction demeure, et nous sommes plébiscités. Mais il nous est demandé de changer. Même si les choses ne sont pas exprimées de façon aussi claire, c'est bien ainsi qu'il faut les comprendre. Nous devons impérativement nous adapter à l'évolution des attentes et des besoins de nos clients. A nous de jouer et d'être assez intelligents pour définir une offre de services d'un type nouveau. Nous avons une opportunité exceptionnelle à saisir. Il s'agit de réinventer notre profession dans son rôle auprès des entreprises. Cela ne se fera pas sans remettre en question notre modèle.

J'ai pour coutume de conclure mes interventions en déclarant : *« Si j'ai un regret à formuler, c'est bien celui de ne pas avoir trente ans de moins pour entrer pleinement dans le formidable futur qu'attend la profession des experts-comptables. »*



# **TROISIÈME PARTIE**

## **La nécessaire adaptation de nos cabinets**



L'observation, la compréhension et la prise en compte rapide des mutations de l'environnement sont devenues indispensables.

La (r)évolution que la profession connaît actuellement constitue une véritable lame de fond, sans possibilité de retour en arrière.

« *Dans un environnement qui change, il faut changer pour rester soi-même* » nous dit la devise.

Depuis la nuit des temps, les sages ont rappelé l'inexorabilité du changement :

- *Tout change (philosophie Zen) ;*
- *Il n'est rien de constant si ce n'est le changement (Bouddha) ;*
- *Rien n'est permanent, sauf le changement (Héraclite) ;*
- *La loi du monde est celle du changement (Luc Ferry) ;*
- *Tout le monde veut changer le monde, mais personne ne veut se changer soi-même (Léon Tolstoï) ;*
- *Il y a deux sortes d'entreprises : celles qui changent et celles qui ferment (Philippe Van Den Bulke) ;*
- *Nous n'avons que le choix entre les changements dans lesquels nous serons entraînés et ceux que nous aurons su vouloir et accomplir (Jean Monnet).*

Et puis, il y a ceux qui l'ont dit avec humour, cette arme redoutable de la pédagogie :

- *Mieux vaut prendre le changement par la main si vous ne voulez pas qu'il vous saisisse à la gorge (Winston Churchill) ;*
- *Face au monde qui change, mieux vaut penser le changement que changer le pansement (Francis Blanche).*

La profession est engagée aujourd'hui, et ce n'est qu'un début, au cœur d'un changement de repères, de valeurs, de fondamentaux. Déjà, on voit les premiers symptômes de ces changements : durcissement de la concurrence, difficulté à recruter et à fidéliser les collaborateurs, baisse des prix, érosion de la rentabilité...

Ce qui est plus inquiétant, et finit de nous convaincre car c'est l'argument fatal, est la demande de nos clients. J'ai été très frappé de la perte d'un petit client de mon cabinet, juste après le congrès de l'Ordre sur le numérique. Alors que ce client était totalement satisfait de nos services, il a néanmoins décidé de nous quitter pour confier sa comptabilité à un confrère car celui-ci lui proposait de recevoir une information de gestion chaque mois sur son smartphone, ce que nous ne pouvions encore lui offrir ! Tel un caprice d'enfant, il ne pouvait attendre : il l'avait vu fonctionner et le voulait tout de suite, hic et nunc !

Perdre un client n'est jamais agréable, mais le perdre pour une inadaptation de notre offre à son attente est inquiétant. Aussitôt on se pose la question pour les autres clients du cabinet. Il ne faudrait pas que le mouvement s'amplifie et entraîne un exode, car ce serait la fin du cabinet. Entre changer et disparaître, mon choix est vite fait !

Confrontée à la seule alternative de la disparition, un réflexe de survie se fait jour. C'est pourquoi, je ne doute pas de la capacité de la profession à relever le défi. Nous en avons vu d'autres, peut-être pas de cette violence, mais nous avons toujours su les affronter : technologiques au moment de l'apparition de la micro-informatique, puis sa disparition avec l'avènement du cloud ; sociétaux avec le passage de l'an 2000, l'arrivée de l'euro, sans parler des innombrables obligations déclaratives des entreprises auxquelles nous avons dû nous adapter. A chaque fois, non seulement les experts-comptables ont su affronter les difficultés et les résoudre, mais ils l'ont aussi fait pour leurs clients et ils les ont accompagnés dans leurs transitions.

Nous saurons passer le cap de la transition numérique, et en plus nous saurons en tirer le meilleur parti, et ainsi faire progresser les cabinets dans la place qu'ils occupent aux côtés de leurs clients, et dans la fonction qui est la leur au sein de l'économie.

Les experts-comptables, acteurs engagés de la cité, sont des acteurs de la transition numérique sur lesquels les entreprises et les pouvoirs publics peuvent compter pour les accompagner. Qu'on se le dise !

Et comme « *charité bien ordonnée commence par soi-même* », les experts-comptables doivent commencer par leur propre cabinet.



# Chapitre 1

## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES CABINETS

*Seulement 1% de la profession estime que la transformation numérique ne la concerne pas. Ce qui caractérise bien notre profession, notamment par rapport à d'autres professions libérales ou de conseil, c'est la conscience généralisée que la transition numérique est une réalité inéluctable qui affecte les experts-comptables dans leur organisation, dans leur métier, dans leur relation-client... bref, dans toutes les dimensions de leur activité. D'ailleurs une très grande partie des experts-comptables sont déjà entrés de plain-pied dans cette ère numérique. Il faut dire que la profession a été à bonne école<sup>43</sup>.*

### LA PROFESSION A TOUJOURS SU S'ADAPTER

Un peu d'histoire. Avec le recul, on peut considérer la période 1990/2010 comme stable et sereine pour la profession en comparaison avec la révolution qui est en train de se produire.

Dans un contexte « tout électronique », la tenue de comptabilité est passée d'un traitement manuscrit à l'usage de l'outil informatique avec des systèmes classiques ou bien des systèmes d'information intégrés. L'évolution s'est encore poursuivie avec le passage de l'écrit papier à l'écrit électronique. Grâce aux technologies successives, nous sommes passés de la saisie des liasses à la machine à écrire à la télétransmission des données, en passant par la récupération des écritures bancaires...

---

<sup>43</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

Sans remonter aux cartes perforées, nous pouvons dire que l'informatique a été un formidable vecteur de croissance pour la profession comptable. En effet, elle a permis de générer des gains de productivité considérables alors même que sur cette période, les obligations comptables, fiscales et sociales se sont complexifiées. Les cabinets ont réalisé de très bonnes performances sur une période de 10 ans avec une augmentation de 30% du nombre de dossiers gérés par un collaborateur : d'une moyenne de 20 en 2002, nous sommes passés à 26 en 2012.

Il n'est pas exagéré de dire que cette croissance a principalement profité à nos clients qui bénéficient de conditions tarifaires bien inférieures aujourd'hui pour faire tenir ou surveiller leur comptabilité, et surtout faire prendre en charge leurs obligations déclaratives.

*Cela peut sembler une évidence, mais notre exercice professionnel n'a plus grand-chose à voir avec ce qu'il était après-guerre et, notre mutation s'accéléralant, il y a fort à parier que nous serons, dans moins de dix ans seulement, très différents de ce que nous sommes aujourd'hui. L'effet de nos réformes réglementaires et la révolution numérique seront passés par là, emportant probablement ceux qui n'auront pas voulu voir la nécessité du changement, mais offrant à coup sûr de nombreuses opportunités à la majorité des cabinets qui auront fait l'effort de se positionner sur le marché du conseil aux entreprises en forte demande de valeur ajoutée<sup>44</sup>.*

*Ce qui a sauvé notre profession à de nombreuses reprises dans son histoire, c'est qu'elle a toujours su se remettre en cause pour évoluer et s'adapter à l'environnement économique, aux besoins du marché, mouvants par définition. Notre modèle d'exercice professionnel n'est pas figé...<sup>45</sup>*

---

<sup>44</sup> Philippe Arraou, éditorial SIC 343, septembre 2015

<sup>45</sup> Philippe Arraou, Gan / Les Échos, septembre 2015

## NOUS NE SOMMES PAS DANS UNE ÉVOLUTION MAIS BIEN DANS UNE RÉVOLUTION

*L'expert-comptable du 21<sup>ème</sup> siècle n'a plus grand-chose à voir avec celui des années 80 qui était lui-même très différent du professionnel d'après-guerre. Néanmoins, la rapidité et la violence du phénomène numérique sont telles que ceux qui n'en prendront pas la mesure et n'évolueront pas suffisamment vite pourraient disparaître<sup>46</sup>.*

L'impact des innovations technologiques est évident dans la sphère privée. Dans la course technologique, c'est en effet la sphère privée qui fait la course en tête. Le célèbre salon CES s'appelle bien « Consumer Electronic Show ». Nous l'avons vu dans la première partie de cet ouvrage, les personnes se sont massivement équipées : elles font un usage quotidien et permanent des nouveaux outils, qu'il s'agisse des smartphones ou des réseaux sociaux. Il n'est pas exagéré de dire que nous ne pourrions que très difficilement imaginer vivre sans eux désormais. Et dans l'entreprise ?

Selon le rapport de Philippe Lemoine remis au Gouvernement en novembre 2014<sup>47</sup>, dans l'entreprise, ces impacts deviennent réellement transversaux. Tous les secteurs sont touchés par les changements : industrie, services, santé, accès à la connaissance, etc.

Avec le numérique, de nouveaux emplois apparaissent, la notion même d'emploi se transforme ; on peut être tour à tour, entrepreneur, salarié, expert, et même tout à la fois. Toujours selon ce rapport, l'incidence de la nouvelle technologie sur l'économie et les entreprises s'intensifie et se complexifie. Citons par exemple les effets de la dématérialisation que certains secteurs connaissent déjà bien : substitution d'Internet aux réseaux physiques d'agences ou de magasins, baisse des coûts de transaction, substitution de logiciels pour la saisie de données.

---

<sup>46</sup> Philippe Arraou, Gan / Les Échos, septembre 2015

<sup>47</sup> Philippe Lemoine, Président du Forum d'action modernités et Président de la Fondation Internet nouvelle génération (FING) a remis son rapport sur la « Transformation numérique de l'économie », le 7 novembre 2014.

Parlons également des effets d'intermédiation sur les business models avec la réinvention de l'offre de services, et la structuration d'écosystèmes innovants ; de nouveaux acteurs se placent entre les entreprises traditionnelles et leurs clients et imposent un modèle nouveau.

*Il ne s'agit pas là d'une simple évolution, nous sommes plutôt dans une phase de révolution qu'on pourrait mettre au même niveau que ce que nous avons connu il y a deux siècles avec l'ère industrielle ou ce que nous avons connu il y a six siècles avec l'imprimerie. On parle de disruption ou de phénomène de rupture qui est en train de se passer. Certes, il y a de la création mais c'est de la création destructrice. Nos professions et nos entreprises sont confrontées à ce choc. C'est autour de nous et cela nous concerne directement.*

*La réalité du phénomène numérique, aussi bien dans la société que dans les cabinets est bien celle d'une révolution : intense, profonde, irréversible... elle témoigne d'un changement de société auquel l'expert-comptable ne peut se soustraire mais qu'il a la possibilité d'appriivoiser. Le numérique bouleverse nos modes d'organisation, il stimule notre métamorphose<sup>48</sup>.*

## ▶ LA TRANSITION NUMÉRIQUE N'EST PAS QU'UNE QUESTION DE TECHNOLOGIE

La transition numérique, une affaire de technologie ? Certainement pas !

La transition numérique de l'économie touche à une transformation globale de l'entreprise. Cela concerne évidemment les cabinets d'expertise comptable, mais également toute entité : nous sommes tous engagés dans cette aventure. Dans un cabinet toutes les fonctions sont impliquées : la production, avec son corollaire la qualité, les ressources humaines, le commercial, la stratégie.

---

<sup>48</sup> Philippe Arraou, extrait du discours d'ouverture du 70ème congrès, Paris, septembre 2015

Il est illusoire de penser que nous serons des experts-comptables numériques en changeant le matériel ou les logiciels de nos cabinets. Nous avons besoin d'outils bien sûr, et nous ne pouvons pas nous en passer. Ils peuvent nous aider à faire évoluer la relation avec nos clients, notamment pour la transmission des données, et pour la restitution de l'information. Mais ils ne changeront pas le modèle économique et ne feront pas pour autant de nous des experts-comptables numériques. Avoir une adresse de courrier électronique et un site Internet ne suffit pas non plus à avoir fait sa transition numérique. Les enjeux sont bien plus profonds.

Une étude Accenture<sup>49</sup> annonce que les entreprises qui s'engagent dans leur transformation numérique voient leur potentiel de croissance multiplié par deux.

L'enjeu d'aujourd'hui n'est pas d'avoir une « stratégie numérique », mais plutôt d'avoir une stratégie dans un monde numérique. Nous revenons au même point : il ne s'agit donc pas d'un problème informatique, mais plutôt de repenser l'organisation afin de faire de la révolution numérique un levier de croissance pour nos cabinets.

Cette réflexion stratégique doit être menée au regard de :

- L'analyse des opportunités qu'offre le numérique en matière de croissance ou de création de valeur ;
- L'analyse des tendances en termes de consommation et de technologie ;
- L'identification des concurrents et de leur stratégie ;
- L'évaluation continue de l'efficacité de la stratégie digitale.

---

<sup>49</sup> Citée par le Comité « Industrie du futur » du Syntec Numérique dans son livre blanc « Transformer l'industrie par le numérique », mai 2016.

## ▶ NOUS N'AVONS JAMAIS CONNU PAREIL CHALLENGE

Comme tout un chacun, nous avons besoin d'un électrochoc pour sortir de nos habitudes, pour nous extraire de nos méthodes, pour nous remettre en cause et pour changer.

Cet électrochoc, pour notre profession, c'est le risque de perdre nos clients, de ne plus être en phase avec leur demande. Il faut vivre avec son temps, et ainsi nous insérer dans la modernité de la technologie d'aujourd'hui. Je me répète et le ferai à l'envi sans limites tant je crains la confusion par mimétisme avec les dernières évolutions de notre profession : les outils ne font pas tout, et ne feront pas, seuls, notre transition numérique.

Nous en avons besoin, et nous comptons sur nos fournisseurs pour nous fournir des produits innovants et performants. Mais il va falloir profiter de cette technologie pour repenser notre modèle, fondamentalement, et concevoir une nouvelle fonction auprès de nos clients. Beau challenge !

- S'adapter, faire face aux nouveaux défis

Nous n'avons plus le choix. Le nombre de cabinets proposant à leurs clients des missions connexes (télétransmission, conseil en gestion, conseil social...) augmente d'année en année, comme le montrent les études que nous effectuons. Dans le même temps, la tendance au recul de la demande pour la seule mission comptable se confirme.

Pourtant, l'Observatoire de la profession comptable montre que depuis plus de 10 ans, les cabinets n'ont, globalement, pas augmenté la part de leurs revenus issus de prestations de conseil. La proportion de leurs revenus issus des missions traditionnelles s'est maintenue, elle a même augmenté pour les plus petits d'entre eux. Leur offre a bien peu évolué. Le maître-mot est : adaptation.

*Comme disait Charles Darwin, « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».*

*Le défi à relever est immense. Aujourd'hui, la profession compte un effectif de près de 150 000 personnes. Une grande partie se consacre principalement à la tenue d'écritures comptables. Ces travaux, à faible valeur ajoutée, sont amenés à disparaître du fait de l'automatisation. La formation et la montée en compétence de nos collaborateurs apparaissent dès lors comme les facteurs clés de succès dans le repositionnement de la profession.*

*Ceci peut inquiéter, mais réjouissons-nous plutôt d'être encore maîtres de notre destin grâce aux opportunités que la révolution numérique nous offre et que les réformes que nous avons engagées nous permettent de saisir<sup>50</sup>.*

De nouvelles tâches vont certainement voir le jour, qui seront autant de nouveaux défis pour la profession. Pour ne parler que de la mission comptable, à nous de concevoir le système d'information de nos clients, de les conseiller dans le choix de leurs outils, de nous assurer de la cohérence et de la vraisemblance des informations, et in fine de présenter les états financiers. Si nous ne sommes plus impliqués dans la production des comptes, il n'empêche que nous devons en assurer la maîtrise et l'analyse, quelle que soit la méthode retenue pour procéder aux enregistrements des écritures.

Une mission se confirme pour nous dans l'évolution des systèmes d'information : assurer leur fiabilité et leur sécurité. Cela n'est pas nouveau car nous avons toujours assuré la responsabilité de ce que nous faisons. Ce qui change est que la mission de tenue des comptes ne sera peut-être plus confiée au cabinet, mais que ce dernier devra néanmoins s'assurer de la fiabilité de la comptabilité de son client, et de façon plus générale, du système d'information de l'entreprise.

---

<sup>50</sup> Philippe Arraou, éditorial SIC 343, septembre 2015

La sécurité devient aussi une question à intégrer dans le quotidien. Les entreprises sont victimes d'attaques et sont exposées à des actes de vandalisme si elles ne mettent pas en place des mesures de sécurité. C'est à l'expert-comptable qu'il revient d'aborder le sujet, de poser les bonnes questions et de donner son conseil, sans pour autant être un professionnel de la cybersécurité. Je reviendrai plus loin sur le sujet de la sécurité.

- **Notre profession a des atouts**

La profession des experts-comptables a de formidables atouts sur lesquels elle peut capitaliser :

- La notoriété d'une formation de haut niveau, le plus élevé en matière comptable et financière, sanctionnée en France par un diplôme d'État particulièrement apprécié et reconnu ;
- Ses règles déontologiques qui créent des contraintes mais dont la contrepartie est d'apporter de la sécurité à nos clients, ce qui constitue un avantage concurrentiel considérable sur le marché du conseil avec les professions non réglementées ;
- La force de sa marque « expert-comptable », véritable label de qualité, fruit de l'héritage des anciennes générations ;
- La confiance que nous accordent nos clients, sans cesse confirmée par les enquêtes d'opinion, ce qui nous assure une place de premier plan aux côtés du chef d'entreprise, que bien d'autres professions du conseil nous envient ;
- La confiance également du côté des pouvoirs publics qui trouvent dans la profession un relai essentiel avec les entreprises, et qui comptent sur elle pour apporter de la sécurité, non seulement au marché mais également à l'État, grâce à son engagement dans la qualité des comptes, et par conséquent dans la collecte de l'impôt ;
- Notre capacité à véhiculer de la sécurité dans un monde où la dématérialisation des échanges est source d'inquiétudes et de craintes légitimes...

Ces atouts positionnent les experts-comptables comme des partenaires privilégiés des entreprises. A nous de savoir les mettre en valeur pour faire évoluer notre mission et revendiquer une fonction d'un concept nouveau. En élargissant notre périmètre d'intervention au-delà de la comptabilité, nous pouvons et devons être les Directeurs Administratifs et Financiers de nos clients.

*En devenant les DAF des PME et TPE, nous permettrons à nos clients de se concentrer sur leur cœur de métier, et de se « débarrasser » de tout le reste. L'expert-comptable du 21<sup>ème</sup> siècle sera le centre externalisé des fonctions supports de la TPE/PME et, de fait, le conseil privilégié de l'entrepreneur<sup>51</sup>.*

---

<sup>51</sup> Philippe Arraou, les petites Affiches, septembre 2015



## Chapitre 2

### LE CABINET DE DEMAIN

*Les cabinets doivent changer, doivent s'adapter, doivent évoluer pour ne pas mourir et cela passe par une méthodologie nouvelle qui doit repositionner l'activité professionnelle de l'expert-comptable par rapport à son environnement en mutation. Il faut organiser le passage de la comptabilité au conseil, du chef d'entreprise comptable obsédé par l'organisation de son cabinet au consultant dynamique perméable aux évolutions de ses clients<sup>52</sup>.*

*J'ai pu ouvrir une voie en 2012 en qualité de rapporteur du Congrès en ayant choisi le thème « l'expert-comptable entrepreneur » afin de pousser chaque cabinet à une démarche entrepreneuriale, ce qui fût assez révolutionnaire pour une profession libérale : stratégie d'entreprise, positionnement sur le marché, marque, offres de services, marketing, capital humain, développement des missions et des marchés, nouveaux modes d'organisation... Le Conseil supérieur travaille ardemment sur l'évolution des cabinets depuis trois ans et le congrès 2015 sur le numérique sera l'apothéose de ce très vaste chantier qui engage toute la profession<sup>53</sup>.*

---

<sup>52</sup> Philippe Arraou – mars 2010

<sup>53</sup> Philippe Arraou, extrait du discours d'investiture à l'Unesco, Paris, mars 2015

Arrêtons-nous un instant sur le cabinet d'aujourd'hui.

Le niveau de formation des collaborateurs des cabinets d'expertise comptables en dit long sur les compétences<sup>54</sup> :

- Aucun diplôme, brevet de collèges, CAP, BEP ou équivalent : 10% ;
- Bac ou brevet professionnel : 25% ;
- Bac+2 : 28% ;
- Diplôme > bac+2 : 38%.

Autrement dit près des deux tiers ont une formation ne dépassant pas deux années d'études après le baccalauréat.

Parmi les fonctions occupées, on constate les postes suivants :

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

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

Ces données croisées permettent de comprendre ce qu'est la profession aujourd'hui, et par conséquent de prendre la mesure de l'ampleur de l'effort de formation que la profession doit engager pour réaliser sa transition numérique. Il reste encore du chemin pour parvenir à cette profession nouvelle, attendue par nos clients, et appelée de nos vœux.

*Engagés au cœur de l'économie comme de la société, nous ne sommes plus depuis longtemps des "teneurs de livres". Véritables "professionnels numériques", nous gérons désormais des flux dématérialisés, agrégeons des données et en restituons la valeur ajoutée à nos clients en les conseillant<sup>55</sup>.*

---

<sup>54</sup> Omeca, Portrait social de branche & quelques éléments pour la prospective sectorielle, Branche professionnelle des experts comptables & Commissaires aux comptes, Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications, avril 2012, p.25

<sup>55</sup> Philippe Arraou, extrait du discours d'ouverture du 70ème congrès, Paris, septembre 2015

## DE PLUS EN PLUS EXPERT ET DE MOINS EN MOINS COMPTABLE

*L'avenir de notre profession est à la montée en valeur, au « full service » et au conseil. Dans un monde numérique relativement instable, nous devons incarner une forme de sécurité grâce à notre déontologie et à notre expertise pluridisciplinaire, garder la confiance de nos clients et la proximité qui fait de nous le conseil privilégié de l'entrepreneur de France<sup>56</sup>.*

### ► DE LA COMPTABILITÉ AU « FULL SERVICE »

Connu sous le terme anglais de « full service » « l'accompagnement global » des entreprises consiste à prendre en charge la totalité de la gestion d'une entreprise.

Autant dire qu'il faut faire beaucoup d'autres choses que de la comptabilité, avec des missions pas toujours considérées comme valorisantes pour l'expert-comptable. Mais ce qui compte c'est que la prestation soit valorisante pour le client. En externalisant sa gestion, le chef d'entreprise se consacre à son cœur de métier, qu'il soit artisanal, commercial, industriel ou autre. Nous savons bien que la plupart de nos clients n'ont pas étudié l'administration des affaires, et que c'est leur bête noire. En leur proposant de les en débarrasser, nous leur rendrons un grand service. Nous sommes attendus sur cette approche nouvelle, bien répandue dans les pays anglo-saxons.

Le concept de « full service » exige un autre état d'esprit que celle d'une tenue de comptes et surtout une autre implication chez nos clients, faite de présence et de proximité, pour ne pas dire de complicité. Bien évidemment cela doit se faire dans le respect de nos règles d'indépendance, et l'expert-comptable ne pourra en aucun cas être investi d'un pouvoir de décision. L'étendue de sa mission est la plus large possible, mais en respectant les limites à ne pas dépasser de la prise de décision.

---

<sup>56</sup> Philippe Arraou, Gan / Les Échos, septembre 2015

Tel un directeur administratif et financier, le professionnel indépendant se doit d'assurer une bonne gestion de l'entreprise, dans tous les domaines. Il fera en sorte que le dirigeant dispose en temps réel d'une information de qualité, socle indispensable à la prise de décision. La fonction de conseil sera toujours dominante, mais complétée d'une fonction d'exécution globale.

C'est ainsi que le cabinet pourra assurer l'administration générale de l'entreprise cliente, émettre ses factures de ventes et surveiller leur recouvrement, contrôler les factures fournisseurs et préparer leur règlement, gérer la trésorerie, rechercher les financements, etc. en un mot « gérer la boîte ».

Ce genre de mission intéressera essentiellement les TPE, mais aussi les PME quand le dirigeant est confronté à des difficultés de gestion par manque de temps, ou de connaissances, ou de ressources humaines. Il s'agit, ni plus ni moins, d'une sous-traitance de la gestion de l'entreprise. Qui mieux que l'expert-comptable peut assurer cette mission ? Nous en avons la capacité. La seule véritable question est : en avons-nous la volonté ?

Il le faut car il est de l'intérêt de la profession de s'intéresser à ce marché qui est mûr. D'autres que nous l'occupent mais nous bénéficions d'un avantage concurrentiel considérable : la confiance du dirigeant nous est déjà acquise.

Les experts-comptables ne réussiront à entrer dans le domaine du « full service » qu'à la condition de l'inscrire dans le cadre de la stratégie du cabinet, orientée vers le conseil et le service pluridisciplinaire. Il y a donc un effort à faire, pour un engagement concret et une démarche professionnelle qui implique des moyens, des outils et une communication.

N'oublions pas que plus de 20% des chefs d'entreprise répondent qu'ils font appel à un autre prestataire parce qu'ils ne savaient pas que leur cabinet était en mesure d'effectuer ce genre de mission, et autant confirment que leur cabinet ne leur a jamais proposé de telles prestations.

Ces chiffres témoignent de l'important potentiel de développement de nouvelles missions au sein même de la clientèle des cabinets. Plutôt que d'aller chercher de nouveaux clients pour leur proposer des missions traditionnelles, comme ils l'ont toujours fait, les experts-comptables seraient bien inspirés de s'occuper de leurs propres clients, avant que d'autres ne le fassent à leur place. La première richesse des cabinets, la mine d'or peu ou insuffisamment exploitée, c'est d'abord et avant tout leur clientèle actuelle.

### ▶ **PASSER DU STATUT DE TENEUR DE LIVRES À CELUI DE CONSULTANT**

Lorsque l'on interroge les clients des experts-comptables sur ce qu'ils attendent de leur cabinet, ils expriment très clairement certains besoins, notamment en matière de conseil et d'accompagnement, d'aide au pilotage et au développement, etc.

Par contre, si les experts-comptables veulent, pour la plupart, faire du conseil, ils sont encore nombreux à manifester des réticences.

Or, le conseil est un métier à part entière qui ne saurait s'exercer sérieusement « entre deux bilans », c'est-à-dire quand on n'a pas d'autre priorité.

En dépit de la proximité apparente avec leur cœur de métier, les métiers du conseil et de l'accompagnement présentent de profondes disparités techniques et organisationnelles par rapport aux métiers traditionnels de l'expertise comptable (tenue, révision, paie/social, juridique...). A nous de les appréhender dans une approche professionnelle, car n'oublions pas que nous ne sommes pas seuls sur ce marché, et que nos concurrents sont fortement installés. Comme toute activité professionnelle cela exige une stratégie, une compétence particulière, fruit d'une formation, un investissement, et bien sûr du temps.

Il s'agit bel et bien d'une orientation nouvelle pour les experts-comptables, totalement libérée depuis la loi Macron qui nous autorise à faire du conseil à titre principal. A chacun de bien réfléchir à son potentiel de croissance d'activité, à partir de ses compétences et appétences. Le métier de l'expertise comptable devient plus ouvert, et c'est tant mieux ! Pour nous, et pour nos clients.

*Nous avons toujours été au service de l'économie, même si nos missions d'aujourd'hui n'ont plus grand-chose à voir avec ce qu'elles étaient il y a vingt ans. Notre mutation s'accéléralant, nous sommes convaincus que nous serons, dans quelques années seulement, très différents de ce que nous sommes aujourd'hui. Les réformes de notre réglementation et la révolution numérique auront confirmé et renforcé, d'ici là, notre rôle de premier conseil et accompagnateur des entreprises<sup>57</sup>.*

Louis Deplanque, professeur à l'École du Commerce et des Arts Industriels de Paris, dans un vieux traité datant de 1846, affirmait : « *On confond souvent la comptabilité avec la tenue des livres [...] Le comptable (dans le sens le plus étendu de ce mot) doit être à la fois administrateur, économiste, financier. Le teneur de livres peut n'être qu'un homme d'ordre, de classement. Le premier aura l'imagination qui invente les moyens et le jugement qui les fait bien choisir et employer. Le second pourra n'avoir que l'esprit d'analyse qui lui fera bien comprendre le rôle de chacun, c'est-à-dire le rôle de chaque compte dans toutes les opérations dont il aura à faire écriture<sup>58</sup> ».*

Vue sous cet angle, la révolution numérique n'ambitionne-t-elle pas de rendre au comptable son rôle historique ?

L'expert-comptable doit se renouveler et devenir coach et consultant, pour privilégier clairement le conseil sur-mesure. Jusqu'à présent, nous n'avons pas abordé la notion du type de missions uberisables.

---

<sup>57</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Manuel Valls, Premier Ministre, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

<sup>58</sup> Uberisation du métier de comptable ou mutation bénéfique ? - Press Releases - Informaticien.be

L'automatisation de la profession préoccupe sans doute plus les comptables qu'un éventuel Uber qui viendrait se poser sur la profession des experts-comptables. Mais cela n'écarte pas les changements importants annoncés précédemment pour la profession. Voyons dans l'automatisation la source d'une évolution de notre métier pour nous libérer des tâches fastidieuses et répétitives, et pour prendre une orientation affirmée sur le marché du conseil.

### ▶ SPÉCIALISTE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

La comptabilité n'est jamais qu'un outil et non une fin en soi. L'expert-comptable doit apprendre à son client à utiliser sa comptabilité comme un véritable outil de gestion et lui proposer des tableaux de bord pour mieux gérer son entreprise.

Grâce à ces outils, l'expert-comptable pourra de son côté faire évoluer sa prestation pour s'engager dans l'accompagnement de l'entreprise et la suivre de près dans son activité. Il s'agit de faire parler les chiffres, les interpréter, et ainsi conduire à la prise de décision.

D'un côté sa bonne connaissance de l'entreprise le place dans une position privilégiée, et d'un autre côté sa maîtrise de la matière financière, font de l'expert-comptable le conseiller privilégié du chef d'entreprise, le mieux placé pour lui apporter l'éclairage dont il a besoin pour bien comprendre la situation et pour l'aider à prendre les bonnes décisions. Notre fonction auprès de nos clients ne peut pas s'envisager autrement.

Si cela a toujours été le cas, notre challenge aujourd'hui est de ne pas limiter ce rôle à l'analyse des états financiers de fin d'exercice, mais de le généraliser tout au long de l'année. Cela implique des outils bien sûr, mais aussi une autre mentalité pour nous impliquer davantage chez nos clients, sur un rythme permanent, si possible mensuel, et au minimum trimestriel selon l'entreprise.

Faire parler les chiffres n'a jamais été autant d'actualité avec les outils de la nouvelle génération. C'est une façon d'entretenir un lien permanent avec nos clients et donc de construire une relation plus étroite. Etre un expert-comptable numérique, c'est être un expert-comptable communicant et proche de ses clients, sur le mode d'un réseau social. Il convient d'alimenter le réseau en informations régulières, et chacun de ses membres en informations personnalisées, le plus fréquemment possible.

Nous sommes reconnus comme les professionnels de l'information financière, et nos clients comptent sur nous pour les accompagner sur ce terrain. Nous ne devons donc pas hésiter à les alimenter en informations permanentes : ils nous en sauront gré !

Cette fonction de conseil est absolument passionnante, et les experts-comptables ne peuvent trouver dans cette évolution que de l'intérêt, celui de devenir totalement incontournables chez leurs clients !

#### ▶ **MAIS AUSSI SPÉCIALISTE DE L'INFORMATION NON FINANCIÈRE**

*Au-delà de l'accompagnement comptable, fiscal, social, administratif, etc. de nos clients... nous sommes aussi concernés par la dimension « sociétale » de nos clients. A ce titre, notre capacité à fournir des informations non financières est devenue un véritable enjeu pour notre profession. Le temps est venu pour les experts-comptables de sortir des limites de l'information financière et d'accompagner globalement les entreprises, pour tous leurs besoins.*

*Notre profession recèle un très grand nombre d'atouts. Nous sommes déjà présents au cœur des entreprises et sommes de fait leur principal conseiller. Notre expertise est renforcée par notre déontologie, notre indépendance, nos normes d'exercice, notre contrôle de qualité, notre responsabilité professionnelle, qui sont autant de garanties apportées à nos clients. L'accompagnement global, le « full service », voilà l'enjeu de notre profession pour répondre aux besoins des entreprises, et notamment des plus petites, et pour participer au développement de notre économie nationale<sup>59</sup>.*

---

<sup>59</sup> Philippe Arraou, extrait du discours d'investiture à l'Unesco, Paris, mars 2015

Plusieurs termes décrivent à peu près la même chose : information non financière, information extra-financière, rapport intégré, et sûrement d'autres encore. Par simplification retenons celui d'information non financière.

Les experts-comptables se doivent d'accorder un grand intérêt à l'information non financière. Qui peut parler de l'entreprise mieux que nous ? Qui peut le faire dans de meilleures conditions que nous avec notre éthique et nos règles déontologiques ? Comme je le disais lors de mon discours au Palais Brogniard le 17 décembre 2015, lors de la journée consacrée à « La comptabilité face aux défis climatiques : enjeux et perspectives<sup>60</sup> » : *« Au départ, en 1945, le périmètre de notre activité était limité à la comptabilité et la fiscalité. Notre profession a été pensée pour apporter une sécurité aux entreprises, à l'économie en général mais aussi à l'État. Il s'agissait en effet de certifier une base fiscale qui servait au calcul de l'impôt. Telle est l'origine de la profession. Pour ce faire, une déontologie et des règles d'éthique des professionnels ont été pensées, mais elles n'avaient pas pour finalité de protéger la profession. Elles ont été voulues par l'autorité publique pour apporter de la sécurité à notre économie nationale. Nous avons ainsi été chargés de contribuer à la production des états financiers pour donner une image fidèle de l'entreprise. Aujourd'hui, le besoin de transparence est supérieur et les états financiers ne suffisent plus. Il est essentiel que les experts-comptables s'engagent dans la production de l'information non financière ».*

Nous devons prendre garde à cette nouveauté qu'est l'information non financière, car elle ne fera que prendre de l'ampleur : à ne pas nous positionner, nous laisserions un espace vacant que d'autres sauront occuper, donnant naissance à une nouvelle profession.

---

<sup>60</sup> Conférence labélisée Cop21 - [www.experts-comptables.fr/actualite/la-comptabilite-face-aux-defis-climatiques-enjeux-et-perspectives](http://www.experts-comptables.fr/actualite/la-comptabilite-face-aux-defis-climatiques-enjeux-et-perspectives)

Si l'information non financière ne concerne que les grandes entreprises à ce jour, celles de plus de 500 salariés selon l'article L.225-102-1 du Code de commerce depuis le Décret du 24 avril 2012, le seuil de l'obligation ne fera que descendre pour s'appliquer aux PME et se généraliser petit à petit.

Au-delà de l'obligation légale, n'oublions pas l'intérêt pour l'entreprise, tout simplement. Communiquer d'une autre façon sur sa situation peut être utile à toute entreprise, quelle que soit sa taille. Il revient aux experts-comptables de faire la promotion de l'information non financière, et ainsi engager les entreprises non concernées par l'obligation légale, de façon volontaire, sur le chemin vertueux de la transparence en communiquant sur ce qu'elles sont et font, au-delà des chiffres.

Le rapport RSE a pour objet de donner des informations sur ce qui se passe au sein l'entreprise dans trois domaines : économique, social et environnemental. Bien que l'entreprise dispose d'une grande latitude pour présenter ce rapport, il ressort des pratiques connues à ce jour une certaine homogénéisation. L'information porte notamment sur les obligations légales de l'entreprise, afin de s'assurer de leur respect, ce que ne traduisent pas les états financiers.

Mais l'information non financière peut aller bien plus loin que le rapport RSE et aborder d'autres thèmes. Il s'agit de raconter l'histoire de l'entreprise, la fameuse « story telling » qui va permettre de révéler sa vie interne, de faire des confidences, de présenter ses objectifs et le parcours de son évolution pour les atteindre, d'aborder le sujet essentiel des ressources humaines, bref de donner des informations qui ne se lisent pas dans les états financiers, mais qui permettent de mieux la connaître.

Cette approche est indispensable. Que fait un financier quand une entreprise le sollicite pour obtenir du crédit ? Il prend les comptes annuels, prévisionnels et autres informations financières, les met de côté pour un traitement mécanique à réaliser ultérieurement par les outils d'analyse

de la banque et il consacre le temps de l'entretien à poser tout un tas de questions pour comprendre l'entreprise et mieux connaître son dirigeant. Dans quel but ? Trouver des points d'ancrage pour établir sa confiance.

L'analyse financière est certes importante pour créer de la confiance, mais elle ne suffit pas. Une entreprise est, avant tout, une aventure humaine, il est important de donner des informations sur les femmes et les hommes qui œuvrent à sa bonne marche. La confiance a besoin d'éléments humains au-delà de l'approche financière. Autant anticiper cette approche et fournir un rapport pour présenter l'entreprise et raconter son histoire.

Bien évidemment, il ne s'agit pas de raconter n'importe quoi. En l'absence de normes pour établir ce rapport, la tentation sera grande « d'embellir la mariée ». Voilà pourquoi il est important que ces rapports soient établis par les experts-comptables, professionnels réglementés, tenus par des règles d'indépendance vis-à-vis de leurs clients, et qui engagent leur responsabilité dans leurs travaux. Leur connaissance de l'entreprise et de ses dirigeants sera précieuse pour rendre le rapport objectif et crédible. Il s'agit là d'une orientation nouvelle pour la profession, à prendre absolument, et qui constitue, à n'en pas douter, un champ de développement important de l'activité des cabinets.

L'expert-comptable sera d'abord celui qui va sensibiliser son client sur le sujet, et lui faire prendre conscience de l'opportunité de présenter une information non financière. Il faudra faire preuve de pédagogie car la demande ne viendra pas spontanément.

Ensuite, il faut concevoir le plan d'action. Avant de parler d'un rapport, il faut mettre en œuvre une dynamique dans l'entreprise pour la positionner sur un chemin vertueux d'évolution. Il s'agit de se donner des objectifs qui permettront de définir un chemin d'évolution vers une meilleure performance. Des indicateurs seront retenus qui aideront à prendre la mesure de l'évolution de l'entreprise. Inutile de dire combien cette information peut être utile à une prise de connaissance de l'entreprise par

des personnes extérieures. L'expert-comptable, par sa connaissance de l'entreprise, sera d'un conseil précieux pour définir la stratégie et choisir les indicateurs.

Enfin, il conviendra de rédiger le rapport. Ce n'est pas forcément à l'expert-comptable de le faire, l'entreprise pouvant parfaitement l'assumer. Mais son concours sera très utile pour la conception du document et peut-être sa première mise en forme.

Ne pas oublier que, selon la taille de l'entreprise, le rapport d'information non financière sera soumis à la certification d'un commissaire aux comptes, car il s'agit d'une information diffusée au public. Autant dire qu'il mérite toutes les attentions, et un maximum de professionnalisme.

La vertu première de l'information non financière est qu'elle engage l'entreprise dans une démarche de transparence. Qui peut affirmer connaître une entreprise à la lecture d'états financiers ? On comprend sa structure financière et son activité, mais on ne sait rien de son organisation ni de ses objectifs.

Notre société contemporaine avec ses outils de communication a développé une forte demande de transparence. Tout le monde veut tout savoir et court après l'information, immédiate et la plus exhaustive possible. Les entreprises ont tout à gagner à prendre cette voie, et aller au-delà de cette attente. La transparence ne fera que servir sa performance commerciale car elle participera à créer de la confiance. Pour une activité B2C, les consommateurs friands d'informations seront plus enclins à acheter des produits s'ils savent comment ils sont produits et si l'entreprise s'est donnée des règles d'éthique. Pour une activité B2B, l'entreprise aura tout intérêt à créer une communauté avec ses parties prenantes, ses clients bien sûr, mais également ses fournisseurs, ses financeurs, mais aussi ses employés et ses actionnaires. Donner des informations régulières sur la vie de l'entreprise permettra d'entretenir le lien avec cette communauté et contribuera à lui donner vie.

Il est évident que cette démarche est une contrainte que l'entreprise s'impose à elle-même. Il convient de passer du temps à la diffusion de cette information et d'utiliser les canaux de communication d'aujourd'hui : un site Internet vivant et interactif, mais aussi les réseaux sociaux : Facebook, LinkedIn, Twitter, etc. Qui dit temps, dit coût pour l'entreprise. Mais un coût à comprendre comme un investissement et non comme une charge supplémentaire. Car il y a un retour évident à cette communication : on peut affirmer que c'est la communauté constituée autour de l'entreprise qui la fait vivre. En extrapolant à peine je dirais que les budgets consacrés jusque-là à la publicité peuvent être déplacés vers l'information non financière et les réseaux sociaux car, au fond, ils ont la même finalité : faire parler de l'entreprise.

N'oublions pas : *« Un expert-comptable peut à présent proposer à titre principal une mission en accompagnement RSE. Il s'agit d'une évolution fondamentale. »*

*« L'expert-comptable peut contribuer à engager ou initier une réflexion ou une action. Il peut conduire l'entreprise à une prise de conscience et à la mise en place d'une réflexion et d'une action. Comment intéresser une entreprise à la matière RSE ? Au-delà du coût à consacrer à cette matière, quel retour sur investissement attendre ? L'intérêt essentiel de cette matière est de pouvoir communiquer, c'est-à-dire de permettre à l'entreprise de donner des informations d'une autre nature que l'information financière. Nous entrons désormais dans un monde de transparence. Il est demandé aux sociétés de transmettre un maximum d'informations sur ses pratiques et sur ce qu'elle vit, ne serait-ce que pour ses clients. Ces derniers attendent en effet de savoir si les produits fournis respectent certaines règles d'éthique ou sociales<sup>61</sup>. »*

---

<sup>61</sup> Discours Philippe Arraou au Palais Brongniart le 17 décembre 2015

## ► VERS PLUS D'INTERPROFESSIONNALITÉ

*Nous nous réjouissons, par ailleurs, que les experts-comptables et les professionnels juridiques et judiciaires réglementés aient la possibilité d'exercer leurs activités au sein d'une même structure, et de proposer à leurs clients un service pluridisciplinaire complet. Cette disposition, appelée de nos vœux car réclamée par les entreprises depuis longtemps, permettra enfin de donner véritablement corps au concept d'interprofessionnalité<sup>62</sup>.*

*Je rappelle que l'interprofessionnalité respectera les déontologies propres à chacune des professions concernées, et je souligne d'ailleurs qu'elle n'est qu'une option. Cette interprofessionnalité pragmatique ne présente donc de risques pour personne<sup>63</sup>.*

L'interprofessionnalité n'est pas nouvelle pour les experts-comptables. Ils sont depuis toujours des généralistes pour les entreprises, ce qui les a conduits à organiser leur cabinet en intégrant des compétences diverses. La cohabitation est ainsi organisée dans le seul but d'offrir un service complet aux entreprises.

L'association avec des professionnels non membres de l'Ordre était cependant interdite, du fait de nos règles déontologiques. L'ouverture du capital limitée au seuil de 25% pouvait permettre d'intégrer dans le cabinet des professionnels non experts-comptables. Depuis l'ordonnance 2014-443 publiée le 2 mai 2014, cette limitation a été levée avec l'ouverture totale du capital des cabinets d'expertise comptable, avec cependant une condition de détention des droits de vote réservée aux membres de l'Ordre à hauteur des deux tiers minimum.

Mais il reste un autre frein : certaines professions sont réglementées et leurs règles ne leur permettent pas de s'associer avec d'autres professions dans une même entité juridique d'exercice. Les dispositions qui

---

<sup>62</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Manuel Valls, Premier Ministre, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

<sup>63</sup> Philippe Arraou, les petites Affiches, septembre 2015

permettent de s'associer dans des structures holding, des SPFPL (Sociétés de Participation Financière de Professions Libérales) n'ont pas connu un franc succès, et n'ont pas répondu à l'objectif que peuvent rechercher des professions libérales qui se rapprochent : offrir un service global.

C'est cet objectif que s'est donné la loi Macron du 6 août 2015 dans son article 65. Il aura fallu toute la détermination du Ministre pour conserver cette disposition nouvelle, en intégrant les experts-comptables dans l'interprofessionnalité qui était à l'origine réservée aux seules professions du droit. La forte conviction du Ministre, ancrée sur une vision de l'évolution des prestataires de services aux entreprises, lui a permis de résister aux attaques dans le cadre du débat parlementaire. Nous pouvons pour cela, lui en être reconnaissants.

Ce dispositif va-t-il bouleverser le paysage de l'offre de services aux entreprises ? Certainement pas, en tout cas dans l'immédiat. Je pense que cela aidera à la création de cabinets d'un concept nouveau dans les prochaines années. L'interprofessionnalité a été conçue pour l'avenir, et s'adressera certainement davantage à la génération future qui pourra y voir de l'intérêt au moment de la création des cabinets. Cela sera le cas des cabinets individuels qui pourront s'associer dès le départ et présenter une offre globale qui vient ajouter aux services de l'expert-comptable ceux d'un avocat, d'un huissier, d'un notaire dans une unicité de prestations.

Quant aux grands cabinets, l'interprofessionnalité a toujours été une réalité qu'ils ont su mettre en œuvre. Les limites déontologiques de l'expertise comptable les ont conduits à créer des entités juridiques séparées et dédiées, mais unies sous une même bannière, sinon commerciale, au moins d'intérêts partagés. La nouveauté de la loi Macron leur permettra dorénavant de regrouper leurs activités au sein d'une même structure juridique inscrite à l'Ordre des experts-comptables, mais également des autres ordres professionnels, ce qui peut présenter de l'intérêt.

A noter que le concept d'interprofessionnalité contenu dans la loi du 6 août 2015 a glissé vers celui de pluriprofessionnalité dans l'Ordonnance du 31 mars 2016. La nuance entre les deux termes renvoie à la déontologie pour apporter une clarification. Il n'est pas envisagé de créer une nouvelle profession, et donc une nouvelle déontologie. Chaque profession conserve ses propres règles qui cohabiteront au sein d'une même entité juridique. C'est un parallélisme qui est à mettre en œuvre et non une fusion. La nuance est d'importance. L'interprofessionnalité est donc morte avant d'avoir vu le jour, mais a donné naissance à la pluriprofessionnalité. Vive la pluriprofessionnalité !

A l'heure où cet ouvrage est écrit, le décret annoncé dans l'ordonnance est toujours attendu. Il s'agit d'apporter les derniers réglages, et on peut comprendre que cela prenne du temps. Il convient d'anticiper les éventuelles difficultés opérationnelles de ces nouvelles structures pour éviter qu'elles ne soient sources de blocages. Les réponses sont à écrire dans ce décret, et sa publication ne fait aucun doute puisqu'une date limite a été donnée par l'Ordonnance : 1<sup>er</sup> juillet 2017. Là où il y a une volonté, il y a un chemin ! Même si des esprits chagrins espèrent bien un retour en arrière...

### ▶ UN CABINET EXPERT EN « EXPÉRIENCE CLIENT »

*Notre profession est à l'écoute ! A l'écoute de la société dont nous sommes partie intégrante ; à l'écoute de notre environnement qui n'a jamais autant changé ; à l'écoute de nos clients, bien sûr.*

*Or qu'attendent les clients de leur expert-comptable, aujourd'hui plus que jamais ? Que nous disent-ils ? Que la comptabilité pour la comptabilité ne leur suffit pas ; qu'ils ont besoin de comprendre les mutations en cours ; qu'ils ont besoin de pouvoir se concentrer sur leur cœur de métier et leur développement, c'est-à-dire pouvoir externaliser les fonctions supports de l'entreprise et trouver un conseil pluridisciplinaire de qualité ; qu'ils ont besoin d'être accompagnés dans leur quotidien en obtenant facilement et*

*rapidement des réponses à leurs questions ! Bref, qu'ils ont de moins en moins besoin d'un comptable mais de plus en plus besoin d'un expert<sup>64</sup>.*

*Pour y arriver, un certain nombre de verrous devaient être levés. C'était l'objectif des réformes que nous avons menées, et notamment des dispositions de la loi Macron nous concernant. L'expert-comptable français du 21<sup>ème</sup> siècle doit pouvoir accompagner l'entrepreneur dans tous les aspects de son quotidien<sup>65</sup>.*

« L'expérience client » c'est avant tout faire comprendre à chaque client du cabinet qu'il est unique et que le service qui lui est apporté est adapté à son besoin personnel, différent des autres clients du cabinet. Nous avons tous l'impression que c'est ce que nous faisons déjà. Mais soyons honnêtes avec nous-mêmes, et sachons balayer devant notre porte. Si nos clients ont des reproches à nous faire, c'est bien qu'il y a un manque à combler. Et puis nos clients ne se comportent plus comme avant. Nous ne pourrons pas échapper à la tendance qui se généralise de la « notation publique » par nos clients.

La culture des réseaux sociaux a introduit le fameux « Like » de Facebook (pouce levé) ou ... le « Unlike » (pouce baissé). Cet outil de communication entre amis est passé dans le monde de la consommation et le client en use pour ne pas dire en abuse. Il se comporte désormais en empereur romain du commentaire pour faire et défaire la réputation d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise. L'arme est redoutable et chaque entreprise se doit d'accorder une grande importance à son e-réputation.

*« Nous sommes passés d'une période où les produits étaient rares à une époque où ce sont les clients qui sont rares, d'une société de consommation à une société de considération où le client est devenu le maître du jeu<sup>66</sup> ».*

Pour fondateurs qu'ils aient pu être, les modèles marketing ont dû évoluer.

---

<sup>64</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Manuel Valls, Premier Ministre, 70ème congrès, Paris, septembre 2015 et interview Philippe Arraou, SIC 339, avril 2015

<sup>65</sup> Interview Philippe Arraou, SIC 339, avril 2015

<sup>66</sup> Christian Barbaray, « Satisfaction, fidélité et expérience client », Dunod 2016

Le marketing mix et ses célèbres 4P - Produit, Prix, Place (distribution) et Promotion (communication) s'est mué en 4C dans les années 1990 (consommateur, coût, commodité et communication) avant de se réinventer en de multiples variations.

L'expérience client, c'est finalement un double concept.

Une composante d'enchantement tout d'abord, c'est-à-dire une capacité à inventer, vendre et surtout acheter le produit ou le service dont chacun peut rêver. Il s'agit d'un récit, d'une histoire authentique comme la transmission d'un savoir-faire ancestral qui rassure et qui donne une crédibilité, ou au pire d'une histoire totalement inventée.

Mais c'est aussi et surtout un parcours balisé qui va identifier la « cible » bien en amont, et la suivre bien en aval avec le traitement très scrupuleux de tout aléa susceptible de rompre le charme et la durée de l'aventure avec la marque !

Le design de sites web fournit, mieux que ne sauraient le faire de longs discours, une illustration des enjeux de l'expérience client - on parle en ce domaine d'UX (User eXperience) et d'UI (User Interface).

Un site Internet aujourd'hui ne peut plus se contenter d'être une simple vitrine pour présenter l'entreprise. Il faut le considérer comme un investissement et en attendre un retour, un véritable ROI (Return on Investment). Nos cabinets ont besoin de s'approprier cette culture marketing pour revoir leur site Internet, si tant est qu'ils en aient un...

La technique consiste à faire passer tout visiteur dans un « tunnel de conversion ». Tunnel parce qu'il s'agit de ne perdre aucun visiteur arrivant sur un site et conversion parce qu'il s'agit de transformer ce visiteur en client.

Le marketing web est ainsi scrupuleusement étudié. Tout d'abord, il convient de tout faire pour capter l'attention du visiteur. En un minimum de clics, il faut le séduire sur les « landing pages », des pages d'atterrissage

très attractives spécialement construites pour s'afficher sur la base de requêtes dans les moteurs de recherche.

Grâce aux techniques de SEO (pour Search Engine Optimization – ou optimisation des résultats de moteur de recherche), le visiteur va, a priori, trouver ce qu'il cherchait dans le moteur (adéquation des termes et descriptions associées) sur une url dédiée (adresse de page web dans un navigateur).

Comme il n'existe pas UN profil type, le marketing a recours à la technique du « persona », avec des profils de consommateurs types. Seront étudiés les comportements, les attentes, les freins à l'achat, les influenceurs, les codes, la culture, l'univers sémantique, etc. dans le but d'identifier le visiteur de la façon la plus précise possible.

Objectif numéro un : éviter le taux de rebond, c'est-à-dire rebondir de page en page de sites à défaut de trouver (vite) ce que l'on cherche ou... d'être retenu ! L'instrument se nomme le CTA, pour « Clic To Action ». Pas question de laisser un visiteur repartir sans avoir été invité à faire quelque chose : agir pour s'inscrire à une newsletter, télécharger un livre blanc, un pdf de conseils, poser une question qu'une annonce alléchante (une « promesse client ») a fait naître...

Ce faisant, le visiteur complète un formulaire qui pourra aller tout droit au service commercial / prospection. Le visiteur est devenu un... prospect !

La suite de la séquence s'imagine aisément : visiteur > prospect > client. Mais cela ne s'arrête pas là... client > client fidèle > ambassadeur !

On l'aura compris, l'ambassadeur diffuse sur les réseaux les bons messages, influence ses relations, et qualifie de nouveaux prospects... Ces techniques sont aujourd'hui très largement utilisées et l'expérience de chacun des visiteurs est testée et tracée par les fameux cookies qu'une directive européenne oblige désormais à accepter (mais qui s'y refuse ?) et autres KPI (Key Performance Indicators = indicateurs clefs de performance) de la famille de Google Analytics.

J'entends bien que ces techniques de marketing et de vente ne peuvent pas concerner une activité comme celle d'un cabinet d'expertise comptable. Mais plaçons-nous du côté du client. Bien sûr nos clients ne sont pas des consommateurs qui achètent des produits pour les consommer. Mais la plupart ont ces clients-là, c'est-à-dire qu'ils sont soumis à cette culture pour leur propre activité. Ils entrent dans cet univers et en adoptent les règles. Comment ne pas répercuter leur comportement « numérique » sur leurs fournisseurs ? Ce qui au départ est une tendance, réservée à quelques initiés, se généralise petit à petit pour devenir le code général. C'est bien là le problème de nos cabinets. Nous devons nous adapter au monde de nos clients et de leurs propres clients. C'est pourquoi le marketing web concerne aussi les experts-comptables.

Nous avons tout ce qu'il faut pour nous engager sur « l'expérience client » et satisfaire les attentes. Mais nous pêchons par une faiblesse : la communication, ce qui doit nous conduire à faire un minimum de marketing.

En haut de la liste des sujets nouveaux pour les experts-comptables et des domaines à explorer, figurent la communication et le marketing. Il faut dire que la déontologie issue de la période d'après-guerre les avait prohibés, ce qui explique que pour nombre de membres de l'Ordre, non seulement ils ne les dominent pas, mais en plus ce sont des approches qu'ils rejettent car ce n'est pas leur culture.

Assimilées à de la vente ordinaire, elles sont pour beaucoup synonymes de dégradation ou pour le moins d'un manque d'honneur et de dignité. Il faut bien évidemment savoir rester dans les limites de nos règles de comportement, et ne pas s'engager dans des actions commerciales comparables à du négoce de bas niveau. D'où l'importance de se référer au « Guide du marketing des experts-comptables » écrit par l'Ordre en 2012, et mis à jour depuis.

Dans un contexte où toutes les entreprises communiquent avec leur environnement, les experts-comptables doivent aussi communiquer, ne serait-ce qu'avec leurs propres clients pour leur faire savoir tout ce qu'ils peuvent faire pour eux. L'expérience client commence par cette porte d'entrée.

### ▶ UN CABINET DYNAMIQUE ET COMMUNICANT

*Chaque cabinet doit avoir une vraie démarche entrepreneuriale, ce qui est assez révolutionnaire pour une profession libérale : stratégie d'entreprise, positionnement sur le marché, marque, offres de services, marketing, capital humain, développement des missions et des marchés, nouveaux modes d'organisation...*

*L'expert-comptable a la liberté de définir une stratégie de développement qui lui convienne et lui permette de développer son activité, à condition que cela ne se fasse pas au détriment de ses confrères et donc de la profession dans son ensemble.*

*Ceci n'interdit pas l'existence de stratégies de niche, de spécialisation, de « low cost » etc. Il y a de la place pour tout le monde dans notre profession ; sa diversité est une force car à chaque client, doit correspondre un cabinet qui lui ressemble et réponde à ses besoins spécifiques<sup>67</sup>.*

Pour effectuer des missions de conseil, il faut les organiser, les prévoir, et surtout les insérer dans une stratégie, ce qui suppose une réflexion préalable et une décision et que nous appellerons « projet de cabinet<sup>68</sup> » .

Un « projet de cabinet » est un document qui demande à être formalisé, qui précise la destination et la feuille de route du cabinet pour les années à venir. Il s'inscrit dans une logique de long terme et a pour finalité de développer l'entreprise et d'en assurer la pérennité.

---

<sup>67</sup> Extrait de l'interview de Philippe Arraou par le GAN sur le numérique

<sup>68</sup> Missions d'accompagnement et de conseil : mode d'emploi, ordre des experts-comptables, juin 2016

Le « projet de cabinet » repose sur :

- La vision stratégique : d'où vient-on ? Où veut-on aller ? Où ne voulons-nous pas aller ? Quels défis doit-on relever ? Quels objectifs nous fixons-nous ?
- Une stratégie : comment allons-nous relever ces défis et poursuivre ces objectifs ? Avec quels moyens humains ? Avec quel type d'organisation ? Avec quels processus de production ?
- Des défis collectifs, en nombre limité afin d'être sûr de se concentrer sur l'essentiel, et d'assurer une cohérence au projet ;
- Des objectifs individuels, qui permettront de mobiliser les collaborateurs du cabinet dans cette démarche de changement ;
- Une communication, d'abord au sein du cabinet, mais aussi à l'extérieur pour les prospects, mais surtout pour les clients et partenaires pour leur faire prendre conscience du changement d'orientation.

La communication est ainsi la suite logique de la stratégie car celle-ci doit conduire à l'action, et donc à l'identification du positionnement sur le marché par les tiers.

Le discours d'Alexandre Bompard, Président de la Fnac, à notre Congrès de 2012 est éloquent à cet effet, quand il nous a présenté le changement qu'il était alors en train d'initier au sein de son entreprise : *« Je suis convaincu qu'une transformation aussi profonde, certains disent même aussi radicale, ne peut être réussie que si elle est largement communiquée. Communiquer en externe bien sûr et vous avez vu que depuis un an, nous nous sommes efforcés de redonner de la visibilité à notre marque, nous avons communiqué en affichage, en essayant de donner des preuves de notre nouveau développement, de nos nouveaux services, communiquer aussi et j'allais dire sans doute surtout, auprès des équipes pour les embarquer, pour leur montrer l'ampleur du travail accompli et leur redonner de la fierté. »*

L'expérience de la Fnac est riche d'enseignements. Alors que dans l'inconscient collectif, elle était parfaitement positionnée en leader d'un mode de distribution que l'on peut qualifier de « classique », il a fallu détruire cette image pour faire comprendre au public qu'elle était capable de rendre le même service que les concurrents de la nouvelle économie, en commençant par Amazon. Plus facile à dire qu'à faire. Et pourtant, la Fnac a réussi ce pari, ce qui lui a permis de rester en vie, car elle aurait bel et bien disparu sinon.

Comment ne pas extrapoler ce message à notre profession et ne pas faire un parallélisme ? Notre image est également bien ancrée dans l'inconscient collectif, mais pour un produit que le public ne veut plus acheter. Non pas qu'il n'en a pas le besoin, mais parce que sa manière de le consommer est différente. Il faut donc lui faire comprendre que le cabinet « classique », qu'il connaît et en qui il a confiance, peut aussi intégrer un nouveau mode opératoire.

Et le message peut même être enrichi. Si la « nouvelle prestation » peut être vendue ou rendue par une entreprise « ancienne » qui a l'expérience et qui est reconnue pour son sérieux, c'est quand même mieux que par une start-up qui vient de se lancer et dont on ne sait si elle sera encore de ce monde l'année suivante.

Les experts-comptables peuvent aborder la communication avec beaucoup de confiance en eux. Ils ont un avantage considérable à pouvoir communiquer sur leur titre, véritable marque qui véhicule énormément de qualités et d'avantages par rapport à tout concurrent du marché du conseil. C'est pourquoi nous devons aborder le champ de la communication en conservant notre culture et notre éthique, et ne pas céder aux sollicitations diverses des agences de publicité, qui ont découvert dans notre profession un marché juteux depuis le changement de nos règles déontologiques. Nous pouvons avoir besoin d'elles, mais leurs propositions ne sont pas toutes bonnes à prendre. Il suffit de voir les messages publicitaires de certains cabinets pour s'en rendre compte. Notre déontologie nous renvoie à la dignité, et les services que nous avons à proposer le méritent. Ne l'oublions pas.

## ▶ MAIS AUSSI EXPERT EN NUMÉRIQUE

Qui penserait qu'un expert-comptable est compétent sur le sujet du numérique pour en faire une prestation de service ? Réponse : nos clients ! Si nous avons des doutes sur notre propre capacité à engager de telles missions, nos clients, eux, savent qu'ils peuvent compter sur nous, ce qui est à la fois logique et rassurant. Qui mieux que l'expert-comptable connaît l'entreprise et son organisation ?

Qui mieux que l'expert-comptable peut donner un conseil indépendant sur la meilleure organisation à mettre en place et sur les meilleurs outils à intégrer ? Nous sommes plébiscités, sans peut-être en avoir bien pris la mesure.

*Nous sommes attendus par nos propres clients pour les aider dans la transition numérique, pour les accompagner dans leur évolution, pour être leur conseil afin de leur permettre de passer ce cap. Comment pouvons-nous y parvenir, si nous n'avons pas fait nous-mêmes cette expérience-là en tant que chef d'entreprise ?*

*Nous devons nous engager totalement dans la dématérialisation de nos cabinets. Ceci doit nous permettre ensuite de la mettre en œuvre chez nos clients et d'avoir ainsi un nouveau mode de relation et de communication. Voilà pourquoi la dématérialisation est aujourd'hui indispensable pour pouvoir accompagner nos clients. Nous devons être exemplaires et avoir ce temps d'avance sur eux afin de les accompagner et les guider. C'est un monde nouveau qui s'ouvre, qu'il faut aborder avec enthousiasme et confiance. La comptabilité est bien évidemment secouée dans la façon d'être élaborée avec la dématérialisation mais l'expert-comptable reste incontournable et restera présent auprès des entreprises. Il doit peut-être repenser sa façon d'organiser la relation avec son client. Nous devons être à la hauteur de la confiance de nos clients et répondre à leurs besoins, ce qui nous engage aujourd'hui sur la dématérialisation, à concevoir comme une mission spécifique : les experts-comptables doivent être les acteurs de la transition numérique<sup>69</sup>.*

<sup>69</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Manuel Valls, Premier Ministre, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

Non seulement nos clients comptent sur nous pour les accompagner dans leur transition numérique, mais également les plus hautes autorités publiques de notre pays. Souvenons-nous du message de notre Premier Ministre le 1er octobre 2015 à notre congrès de Paris :

*« Pour se doter des outils numériques, les entreprises - notamment les TPE, les artisans - doivent être accompagnées. Il faut leur proposer des solutions rapidement, car l'enjeu, en termes de compétitivité, est de taille. Sur ces outils, nous devons travailler ensemble ! Nous sommes à votre écoute ! Soyez force de propositions, avançons ensemble... »*

*Les experts-comptables sont devenus experts fiscaux, experts sociaux, experts en gestion, en responsabilité sociale des entreprises, en financement. Ils seront, demain, experts en numérique... Peut-être vous faudra-t-il un jour changer de nom ! Je vous laisse ce débat<sup>70</sup> ».*

Quelle profession peut se targuer d'avoir la confiance de ses clients mais aussi des pouvoirs publics ? C'est du pain béni ! Ce marché nous attend et il est de notre responsabilité de nous y engager.

Bien sûr, tous les membres de la profession ne seront pas à même de conduire les missions pour prendre en charge la totalité des opérations chez leurs clients. Certains professionnels sauront et pourront le faire. Mais une chose est sûre : nos clients ne donneront pas leur accord à une quelconque mission d'accompagnement à la transition numérique sans l'avis de leur expert-comptable. Avec notre connaissance de l'entreprise, de son historique, de sa culture, de ses objectifs et de ses projets et l'indépendance de notre conseil, notre jugement sera précieux. Il nous appartient, au minimum, de nous faire une idée sur les opportunités que peut représenter le numérique pour nos clients.

La dématérialisation de l'organisation de l'entreprise nous concerne directement et chacun de nous pourra mener la mission, pour peu qu'il ait entrepris la démarche au sein de son cabinet. Par contre, il sera plus

---

<sup>70</sup> Manuel Valls, Premier Ministre, extrait du discours au 70ème congrès, Paris, septembre 2015

difficile d'avoir une opinion sur la transformation de la production, sur l'orientation vers un marché nouveau, par exemple en abandonnant une production traditionnelle pour se lancer vers une production d'objets connectés. Mais notre expérience des affaires, nos réflexes de prudence et notre connaissance de l'entreprise nous autoriseront au moins à avoir une petite idée sur les risques et les opportunités.

Les experts-comptables doivent s'intéresser à l'économie numérique, dans le but d'accompagner leurs clients dans les choix à faire. Se déclarer incompetent serait suicidaire. N'oublions pas que nos clients peuvent être encore plus perdus et désemparés que nous devant ce nouveau défi, et qu'ils ont besoin de nous, un besoin d'un nouveau type.

### ▶ ACTEUR DE SÉCURITÉ

Notre profession a été conçue il y a plus de 70 ans pour apporter de la sécurité à ses clients, à l'économie, à notre pays.

Les règles d'encadrement et d'éthique n'ont d'autre finalité que de rechercher la meilleure qualité pour nos clients. Cette fonction sécuritaire a sans cesse été confirmée par le législateur, y compris l'année dernière avec la Loi Macron qui nous autorise à faire du conseil à titre principal. Il faut voir dans cette disposition nouvelle la volonté du législateur de mettre sur le marché du conseil des professionnels guidés par des règles déontologiques.

Aujourd'hui, notre fonction sécuritaire demande à être adaptée au contexte contemporain, et plus précisément à l'économie numérique, du fait de la dématérialisation.

- Réaffirmer notre rôle de tiers de confiance

*L'expert-comptable, véritable tiers de confiance des relations économiques, s'inscrit au centre d'un cercle vertueux qui passe par la simplification, la dématérialisation et la transparence.*

*L'expert-comptable est le premier conseil de l'entrepreneur et bénéficie*

*dans plus de 90% des cas de la confiance de ses clients<sup>71</sup>, ce qui est LE trésor de notre profession. Il s'agit d'une très grande responsabilité, particulièrement aujourd'hui, puisque la crise que traverse l'économie européenne depuis 2008 est d'abord et avant tout une crise de confiance.*

*L'économie réelle c'est celle qui finance, qui investit, qui exporte, qui embauche... à toutes les étapes de la vie de l'entreprise, l'expert-comptable est déjà bel et bien présent. Et ce sera de plus en plus le cas, à condition que l'expert-comptable sache évoluer avec les demandes de plus en plus vastes et complexes de ses clients, et sache les conseiller<sup>72</sup>.*

*Le passage de notre économie à l'ère du numérique doit conduire à réaffirmer notre rôle de tiers de confiance, que les pouvoirs publics n'ont fait que renforcer depuis 70 ans<sup>73</sup>.*

*C'est à l'autorité publique de chaque pays d'apporter des réponses pour s'adapter aux besoins de la nouvelle économie, du consommateur et du marché. Comment apporter cette sécurité et comment nous, experts-comptables, pouvons-nous jouer un rôle sécuritaire dans notre économie ?*

*La plupart de nos voisins et amis européens ont renforcé le rôle de tiers de confiance de nos homologues. Sur le modèle de l'Allemagne, de nombreux autres États aménagent considérablement les délais de dépôt des déclarations fiscales pour les clients des professionnels de l'expertise comptable, permettant ainsi d'inciter les contribuables à se faire accompagner d'un professionnel de confiance, d'améliorer la sincérité fiscale et d'instaurer dans les cabinets de la sérénité dans le traitement des obligations déclaratives. Pourquoi ne pas transposer cette pratique en France<sup>74</sup>?*

---

<sup>71</sup> Sondage TNS-Sofres 2014 pour l'Observatoire de la profession comptable

<sup>72</sup> Philippe Arraou, les petites Affiches, septembre 2015

<sup>73</sup> Philippe Arraou, éditorial du SIC n°346, décembre 2015

<sup>74</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Manuel Valls, Premier Ministre, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

*Cette logique de confiance qu'il convient d'encourager dans notre pays se nourrit du fait que les experts-comptables sont toujours au rendez-vous lorsqu'il s'agit d'aider les entreprises à remplir leurs obligations<sup>75</sup>.*

Cette plaidoirie n'a pas été suivie d'effets à ce jour, malgré l'accueil très positif du Premier Ministre.

La campagne des déclarations fiscales du 31 décembre 2015 a été extrêmement pénible pour les cabinets, et malgré des discussions entamées dès le lendemain du congrès, il a fallu attendre le dernier moment pour bénéficier, non pas d'un report de date de déclaration, mais d'une simple mesure de tolérance pour un retard limité à deux semaines. Nous savons bien que le motif initial du rallongement de la période n'est plus d'actualité, puisqu'il avait pour objet d'encourager à la télédéclaration, ce qui n'est plus une option aujourd'hui. Il n'empêche que la vie des cabinets ne s'est pas simplifiée pour autant. C'est même le contraire qui s'est produit, avec l'apparition de nouvelles déclarations.

La gestion de cette période de surchauffe dans les cabinets est terriblement anxiogène. Nos collaborateurs le vivent de plus en plus mal, et cherchent à partir en entreprise pour ne plus avoir à gérer le stress des délais de déclarations. La gestion des plannings est devenue un grand art, et la réglementation du travail est désormais devenue impossible à respecter pendant la période fiscale. Cela ne peut plus durer : les cabinets ont un grand besoin de sérénité.

Nous méritons un véritable statut de « tiers de confiance » autrement que par de belles paroles et des effets de tribune. La demande exprimée au Premier Ministre porte sur la duplication du statut de nos confrères dans de nombreux pays de l'Union Européenne, avec une référence particulière pour l'Allemagne, cas extrême, qui accorde aux déclarations présentées par les professionnels un délai d'un an, alors qu'il n'est que de cinq mois pour les entreprises. En Belgique, le délai est au 30 septembre

---

<sup>75</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

pour les clôtures du 31 décembre. Peu importe la date à retenir. Ce que la profession mérite est un délai différencié. Une déclaration fiscale établie par un professionnel n'est en rien comparable à une déclaration venant directement d'une entreprise. Elle exige plus de temps pour effectuer les diligences de contrôle attachées à notre mission. Nous avons besoin de plus de temps qu'une entreprise. C'est ce « plus » que nous réclamons, une bonne fois pour toutes, afin de ne plus attendre l'avant-veille du dépôt pour se voir accorder une mesure de faveur par « extrême bonté ».

L'argument qui nous a été opposé cette année était technique. Il était trop tard pour que la réception des déclarations puisse faire une différence entre les déclarations présentées par les entreprises et celles présentées par les cabinets. J'ose espérer ne plus entendre ce motif et que la solution technique aura été trouvée. Il me semble qu'à l'heure du numérique et de l'identification des personnes, il n'est pas très difficile de mettre en œuvre une procédure pour identifier les professionnels par la technique, surtout quand les déclarations passent par le portail de la profession Jedeclare !

Si j'avais un seul vœu pour la profession à voir exaucé avant la fin de mon mandat c'est bien celui-là, tellement je suis convaincu que la profession en a besoin !

- **Tiers de confiance numérique**

Le statut de tiers de confiance fiscal est attaché à notre implication dans la sécurisation de la base fiscale et de la collecte de l'impôt dans notre pays. Du fait de la tutelle exercée par le Ministère de l'Economie et des Finances, il est congénital à nos textes si je peux me permettre l'expression.

Mais notre rôle de tiers de confiance n'est pas limité à la mission fiscale. Le rôle de sécurité qui nous a été confié, déjà mentionné, nous engage dans tout ce que nous faisons, dans toutes nos prestations auprès de nos clients, et fait bien partie de notre responsabilité professionnelle.

C'est pourquoi, il est naturel d'envisager une fonction particulière dévolue aux experts-comptables pour assumer une fonction de « Tiers de confiance numérique ».

*Nous sommes concernés parce que nos règles d'exercice ont été conçues pour apporter de la sécurité à nos clients. Des questions touchant à la sécurité se posent aujourd'hui pour l'économie numérique. Comment apporter de la sécurité dans les échanges dématérialisés ? Je suis convaincu que les experts-comptables peuvent jouer ce rôle sécuritaire, mais avec des textes de loi qu'il faut réécrire. On ne peut pas traiter l'économie numérique avec les outils de l'ancienne économie<sup>76</sup>.*

C'est un sujet qui concerne nos textes, et donc notre tutelle.

Je l'ai souvent abordé ces derniers mois, avec différents Ministres et leurs services. La question que je pose aux plus hauts responsables de l'État est la suivante : « Dans cette ère numérique, où placez-vous la sécurité ? Que faites-vous pour protéger les consommateurs, les marchés, notre économie nationale ? ». La question fait mouche, bien sûr, et chacun se dit concerné, mais les réponses sont évasives, ce qui s'explique par la nouveauté du sujet, et certainement sa violence.

Nous n'avons certainement rien vu des abus de confiance sur Internet. Cela viendra, indubitablement. Le décor du « Far West » que j'ai présenté dans la première partie expose les plus faibles aux abus des plus forts. Il entre bien dans la fonction des élus d'apporter de la protection et de la sécurité, dans tout pays du monde. Mais alors une question se pose à eux : quels sont les acteurs de la sécurité et avec quels outils ?

Pas simple d'y répondre dans un univers où tout est à faire. Le premier réflexe serait de penser qu'il faut les inventer. Mais pourquoi inventer ce qui existe déjà et qui ne demande qu'à être adapté ? J'ai la faiblesse de penser que nous sommes les professionnels qui pouvons apporter de la sécurité à l'économie numérique.

---

<sup>76</sup> Philippe Arraou, Conférence prestige du CPA (Comptables Professionnels agréés) sur l'économie numérique au Québec, Février 2016.

Notre déontologie a été pensée au plus fort de la deuxième guerre mondiale pour aider à reconstruire notre pays, avec une fonction clairement orientée sur la sécurité. Les conditions ne sont plus les mêmes, mais les attentes ne sont pas très différentes : le besoin porte sur des professionnels responsables, tenus par des règles d'indépendance et d'éthique. Pourquoi la réinventer si elle existe déjà ? Surtout quand elle est tellement impliquée auprès des entreprises ?

Les experts-comptables ont leur rôle à jouer dans l'économie numérique pour apporter de la sécurité. Peut-être faut-il rendre leur prestation obligatoire ? C'est ce qu'ont décidé de faire certaines plateformes de financement participatif, qui n'acceptent pas de dossier si les états prévisionnels n'ont pas été établis par un membre de l'Ordre. C'est ce que pourraient exiger les pouvoirs publics pour plusieurs domaines, dont celui des déclarations fiscales, à l'aune de ce que font d'autres Etats de l'Union européenne.

Il y a, avec l'avènement du numérique, une opportunité exceptionnelle pour la profession de devenir un intermédiaire reconnu, avec des avantages attachés à notre prestation. Le report de délai en est un. D'autres sont à inventer comme par exemple l'envoi de documents officiels. Comment sécuriser l'expédition de bulletins de salaire ? Comment organiser la collecte des factures électroniques ? Peut-on laisser ces espaces techniques entièrement dans les mains de sociétés commerciales ? N'est-ce pas ajouter de l'insécurité ? Comment introduire des notions d'intérêt général dans les échanges dématérialisés ? Qui peut attester de la réalité d'un document dématérialisé ? Qui peut s'engager sur l'archivage de documents dématérialisés et surtout sur leur restitution postérieure ?

Poser ces questions revient à donner la réponse : l'expert-comptable ! Pour ce faire, il faudra que la profession se dote d'outils à très haut niveau de sécurité. Ce sujet est développé dans la dernière partie de l'ouvrage. Et puis il faudra qu'un statut officiel lui soit accordé : c'est l'objectif de ma démarche auprès de Bercy pour obtenir une fonction de « tiers de confiance numérique ».

Quand j'exprimais en introduction de cet ouvrage mon inquiétude sur la place de l'expert-comptable dans l'économie numérique, voilà une réponse satisfaisante. Mais tel n'est pas le cas à ce jour, et certainement qu'il faudra encore du temps pour convaincre. J'ouvre la voie pour mes successeurs, en leur souhaitant de réussir sur ce projet car la profession en a grand besoin.

### ▶ S'INTÉRESSER AU BUSINESS MODEL DES CLIENTS

Longtemps, pour ne pas dire depuis les origines de notre ère industrielle, l'innovation s'est attachée à développer des produits ou des process nouveaux pour améliorer l'existant. L'approche numérique est radicalement différente. La nouvelle génération ne tient pas compte de l'existant et va directement au but : la recherche d'une production de valeur.

Les modèles économiques sur lesquels les filières d'activité et les entreprises ont lentement bâti leur modèle volent en éclats.

J'ai évoqué les conditions de la naissance d'Uber. Je vais être plus précis pour bien illustrer ce qu'est l'approche digitale. C'est parce qu'un jour quelqu'un s'est dit : *« c'est trop long à obtenir, trop cher, trop compliqué à ne payer qu'en espèces, que le parcours qu'on m'impose est douteux et que la qualité du service (sourire non compris) est vraiment limite, qu'il faut créer autre chose »*. Autre chose en pensant avant tout à celui qui l'utilise, au client, en lui proposant une valeur ajoutée qu'il est prêt à payer, à un prix raisonnable, qui sera cependant suffisant pour permettre à tous les intervenants de gagner leur vie grâce à une simplification et une automatisation des process.

« Passer du business plan au business model », a pour objet de répondre à une question simple : où est la valeur ajoutée ? La recherche de la réponse ne doit pas s'encombrer de l'existant. Sans vouloir le détruire, il suffira de l'ignorer, ce qui reviendra au même à terme. Car l'utilisation de la technologie d'aujourd'hui sera forcément disruptive. La dématérialisation

sera la clé de voute pour apporter des réponses d'un type nouveau, avec des solutions numériques.

George Colony, CEO de l'institut Forrester Research, cabinet conseil côté au Nasdaq et accompagnant les entreprises dans leur stratégie numérique et technologique<sup>77</sup> ne s'y trompe pas quand il affirme devant son top management : « *Si vous n'arrivez pas à comprendre ce nouveau monde qu'est le digital, immolez-vous par le feu, ou alors entourez-vous d'une équipe qui pense d'abord digital : quand un problème arrive, la solution est toujours digitale. Assurez-vous d'intégrer un spécialiste des technologies dans votre équipe de dirigeants. Cherchez où votre business a le plus de risque de se faire disrupter\* et envoyez-y vos troupes digitales. Ne les envoyez pas partout. Envoyez-les là où il y a le feu !* »

Pour bien comprendre cette notion de business model, il est possible de se reporter à l'approche qu'en a eu le consultant Alexander Ostwalder dans une thèse parue en 2008 reprise dans un ouvrage de référence<sup>78</sup> écrit avec un enseignant de l'université de Lausanne, Yves Pigneur. Le business model s'attache à chercher où et comment se crée la valeur en analysant l'écosystème de l'entreprise.

---

<sup>77</sup> <https://go.forrester.com/>

<sup>78</sup> Business Model Generation Auto édition 2009

<p><b>Partenaires clés</b></p> <p>Qui sont nos partenaires clés ?          Qui sont nos fournisseurs clés ?          Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ?          Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p><b>OBJECTIFS DE PARTENARIATS</b></p> <p>Optimisation et Economie          Réduction des risques et incertitudes          Acquisition des ressources ou activité physiques</p>	<p><b>Activités clés</b></p> <p>Quelles ressources clés sont nécessaires pour :          Notre proposition de valeur ?          Nos canaux de distribution ?          Nos relations clients ?          Nos sources de revenus ?</p> <p><b>CATEGORIES</b></p> <p>Production          Résolution de problèmes          Plate-forme / Réseau</p> <p><b>Ressources clés</b></p> <p>Quelles ressources clés sont nécessaires pour :          Notre proposition de valeur ?          Nos canaux de distribution ?          Nos relations clients ?          Nos sources de revenus ?</p> <p><b>TYPES DE RESSOURCES</b></p> <p>Physiques          Intellectuelles (marques, brevets, données, droits)          Humaines          Financières</p>	<p><b>Proposition de valeur</b></p> <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ?          Quels besoins clients satisfaisons-nous ?          Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ?          Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?</p> <p><b>CHARACTERISTIQUES</b></p> <p>Nouveauté          Performance          Personnalisation          « Mission à accomplir »          Design          Marque / Notoriété          Prix          Réduction de coûts          Réduction de risques          Accessibilité          Utilisé / Convivialité</p>	<p><b>Relation Clients</b></p> <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissons et maintenions avec eux ?          Lesquelles avons-nous établies ?          Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ?          Quel est leur coût ?</p> <p><b>EXEMPLES</b></p> <p>Self-service          Assistance personnalisée          Assistance personnalisée dédiée          Communautés          Co-création</p> <p><b>Canaux de distribution</b></p> <p>A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ?          Comment les atteignons-nous ?          Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ?          Lesquels sont les plus rentables ?          Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ?</p> <p><b>PHASES</b></p> <p>aux clients d'acquies nos produits et services ?          Comment pouvons-nous mieux faire connaître notre offre ?          4. Livraison          Comment délivrons-nous notre proposition de valeur aux clients ?          Comment aidons-nous le client à évaluer notre proposition de valeur ?          5. Service après vente          Comment fournissons-nous un service après vente ?          3. Achat          Comment permettons-nous</p>	<p><b>Segmentation clients</b></p> <p>Pour qui créons-nous de la valeur ?          Qui sont nos principaux clients ?</p> <p><b>EXEMPLES</b></p> <p>Marchés de masse          Marchés de niche          Marchés segmentés          Marchés diversifiés          Plate-formes multi-faces</p>
<p><b>Structure des coûts</b></p> <p>Quels sont les coûts les plus importants à notre modèle économique ?          Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ?          Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p><b>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTOT :</b></p> <p>Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ?          Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</p> <p><b>EXEMPLES DE CARACTERISTIQUES :</b></p> <p>Coûts fixes (salaires, locations, services publics)          Coûts variables          Economie d'échelles          Economie de gamme</p>	<p><b>Sources de revenus</b></p> <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ?          Pour quelle offre paient-ils actuellement ?          Quelle est la différence de paiement ?</p> <p><b>TYPES:</b></p> <p>Vente de biens          Forfait d'utilisation          Abonnements          Prêt / Location / Crédit-bail</p> <p><b>PRIX FIXES</b></p> <p>Prix liés</p> <p><b>PRIX VARIABLES</b></p> <p>License          Frais de courtage          Publicité</p> <p>Dépendant des options du produit          Dépendant du segment client          Dépendant du volume</p>	<p><b>Sources de revenus</b></p> <p>Comment préfèrent-ils payer ?          Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p>	<p><b>Structure des coûts</b></p> <p>Quels sont les coûts les plus importants à notre modèle économique ?          Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ?          Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p><b>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTOT :</b></p> <p>Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ?          Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</p> <p><b>EXEMPLES DE CARACTERISTIQUES :</b></p> <p>Coûts fixes (salaires, locations, services publics)          Coûts variables          Economie d'échelles          Economie de gamme</p>	<p><b>Structure des coûts</b></p> <p>Quels sont les coûts les plus importants à notre modèle économique ?          Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ?          Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p><b>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTOT :</b></p> <p>Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ?          Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</p> <p><b>EXEMPLES DE CARACTERISTIQUES :</b></p> <p>Coûts fixes (salaires, locations, services publics)          Coûts variables          Economie d'échelles          Economie de gamme</p>

Cette analyse repose sur une matrice, le Business Model Canvas, qui décortique les composantes de la valeur.

Les 9 blocs du canevas (de gauche à droite)

- Partenaires clés : partenaires stratégiques avec leurs motivations pour participer au business model ;
- Structure des coûts : coûts de structure du fonctionnement du business model ;
- Activités clés : activités clés nécessaires pour implémenter le business model ;
- Ressources clés : ressources clés pour assurer la faisabilité du business model ;
- Proposition de valeur : proposition de valeur soumise au marché<sup>79</sup> ;
- Relation clients : relations établies avec les clients ;
- Canaux de distribution : canaux de communication et de distribution utilisés pour atteindre les clients et leur offrir la proposition de valeur ;
- Segmentation clients : segment(s) de clientèle visés par la proposition de valeur ;
- Sources de revenus : flux de liquidités générés par le business model.

Nous savons bien qu'il n'est plus possible de bâtir des stratégies à long terme. Avec la transformation numérique, le temps de décision s'est raccourci et l'action s'inscrit dans le court terme. Il convient donc d'utiliser des outils d'analyse adaptés à la volatilité du marché et à la nécessaire agilité que toute entreprise doit désormais mettre en œuvre.

Les experts-comptables sont parfaitement légitimes pour s'intéresser au business model de leurs clients. D'une part parce qu'ils possèdent déjà une partie des clefs grâce à leur expertise financière et comptable. D'autre part parce qu'ils ont la compétence pour aider à la conduite du changement, en termes d'organisation, de management, de ressources humaines et tout simplement de stratégie.

---

<sup>79</sup> La proposition de valeur, au centre du canevas est définie par les huit autres paramètres

Voilà une façon dynamique d'entrer dans l'économie numérique, et de développer des services nouveaux. Bien entendu, cela ne se fera pas sans disposer des ressources internes adéquates.

### ▶ DE NOUVEAUX BESOINS EN COMPÉTENCES

La mutation de la profession et de son offre de services implique de disposer des ressources humaines adéquates.

Rappelons que, selon la dernière étude de l'Observatoire de la profession comptable, les tâches de tenue comptable représentent encore 48% du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés.

Il va ainsi être nécessaire de procéder à une refonte profonde des compétences au sein des cabinets. Dans un nouveau modèle où la relation humaine va (re)trouver ses lettres de noblesse pour accompagner le chef d'entreprise, les collaborateurs seront plus que jamais la clef de voute de la relation avec les clients. La question de l'évolution des compétences est donc absolument déterminante pour des cabinets dont les trois quarts des effectifs sont aujourd'hui affectés à des tâches de production comptable.

Pour faire face à cette évolution inéluctable du métier, les cabinets vont devoir adapter leurs compétences, qualitativement, voire quantitativement. Avec toutes les questions induites que cela implique : quelles compétences pour demain ? Comment les acquérir ? En faisant évoluer les collaborateurs en place ou en recrutant ? Faut-il recruter des professionnels du chiffre que l'on formera à ces nouveaux métiers ou des profils différents issus d'autres horizons ? Comment recruter et intégrer des profils différents ? Comment les manager ? Comment les fidéliser ?

C'est un volet important de la transition numérique. Cela concerne chaque cabinet. Cela concerne l'Institution également, qui se doit d'accompagner les cabinets et de leur être utile.

Le programme de formation élaboré par notre institut de formation, le CFPC, doit être enrichi de modules spécifiques. Les besoins sont importants. D'abord pour une sensibilisation, de courte durée. Mais ensuite pour de la formation de plus longue durée, car il s'agit bien de modifier les mentalités des collaborateurs de cabinets.

Leur maîtrise de la technique comptable est un atout à exploiter. A très court terme elle ne sera plus demandée par nos clients. Mais elle sera néanmoins précieuse pour avoir une approche globale de l'entreprise. Il y aura bien un système d'information dont il faudra assurer la fiabilité, et la comptabilité en fera partie. Et il faudra une lecture de ces informations, avec une analyse. Un esprit comptable est parfaitement adapté à cet exercice, pour peu qu'il prenne un peu de recul. Nos collaborateurs doivent être investis d'une mission d'un type nouveau, faite de plus de proximité avec nos clients. Une formation portant sur les éléments psychologiques et humains sera utile. Il est certain qu'elle ne fera pas tout, et qu'il faudra que chacun y mette du sien. Cela sera d'autant plus facile qu'il s'agit de sauver l'emploi de chacun. Le challenge est donc sérieux, mais il est également passionnant !

*Je suis particulièrement optimiste quant à la capacité des experts comptables à continuer d'évoluer au 21<sup>ème</sup> siècle afin d'apporter à leurs clients tous les services dont ils ont besoin. C'est une profession en évolution perpétuelle, qui n'a jamais failli face aux défis qui se sont imposés à elle. L'expertise comptable a de beaux jours devant elle<sup>80</sup>.*

---

<sup>80</sup> Philippe Arraou, les petites Affiches, septembre 2015

## ▶ ÊTRE EXPERT-COMPTABLE NUMÉRIQUE ?

C'est quoi, au juste, être expert-comptable numérique ? Impossible de répondre à cette question en cherchant une définition, ou en suivant une formation qui n'existe pas, et encore moins un diplôme. Au vu de tout ce qui précède, je dirais que c'est une question de mentalité, de mentalité ouverte, « open-mind » disent nos amis anglo-saxons. Il est frappant, quand on rentre dans les locaux de Google à Paris de tomber sur un panneau, qui sonne comme le slogan de l'entreprise et qui ne laisse pas indifférent : « Be Open ». Soyez ouverts.

Cela me fait penser à une citation de Pierre Daninos, écrivain et humoriste français de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle : « *le cerveau, comme le parachute, doit être ouvert pour fonctionner* ».

Être ouvert dans l'économie numérique, c'est être connecté, relié en permanence et partout, aux autres, à l'information, aux bases de données, à son propre système d'information. Non pas être relié pour son plaisir comme on peut le faire pour un usage personnel, mais être relié pour chercher à tirer profit de cette révolution numérique dans le but d'y trouver des opportunités.

Tout d'abord pour l'organisation de son propre cabinet. Les nouveaux outils de communication et de connexion permettent certainement de réduire les coûts de production pour des tâches matérielles. Il convient de repenser les missions, sa façon de travailler et d'être relié à ses clients.

Ensuite pour développer des missions nouvelles. La dématérialisation amène à des conceptions d'un type nouveau. L'expert-comptable doit être une force de proposition pour son client, lui être utile dans son évolution en jouant un rôle de conseil en stratégie. Pour cela il lui faudra effectuer une veille sur le marché de ses clients afin de leur rapporter des idées pour des sources d'évolution possibles.

La démarche numérique impose un partage des informations, ce qui commence par une récupération avant de penser à la diffusion. Les rythmes sont devenus extrêmement rapides, ce qui impose une adaptation, que seuls les outils du numérique peuvent permettre.

On l'aura compris : l'expert-comptable numérique fait beaucoup de choses, bien au-delà de la comptabilité. C'est un intégrateur de flux qui doit donner du sens à la donnée, dans l'intérêt de son client. Faire parler les chiffres a toujours été notre métier. Il faut extrapoler cette fonction aux données, au sens le plus large, qu'elles soient internes à l'entreprise, qu'elles fassent partie de son environnement, ou qu'elles soient même totalement éloignées.

L'expert-comptable numérique doit être très proche de son client, l'alimenter en permanence et en temps réel en informations utiles, afin de l'aider à construire l'histoire de l'entreprise. Comment ne pas voir dans la révolution numérique un renforcement de la relation avec nos clients, et une opportunité extraordinaire pour la profession ?



# **QUATRIÈME PARTIE**

## **La stratégie numérique de l'Ordre des experts-comptables**



La vocation première de l'Ordre des experts-comptables est d'exercer des missions régaliennes. Mais depuis près de vingt ans le Conseil supérieur s'est lancé dans la production de services aux cabinets pour les accompagner dans leur évolution. Cette orientation correspond à une période chargée en nouveautés pour les cabinets, mais surtout à une évolution très forte de la profession, notamment dans son périmètre d'intervention auprès des entreprises, de plus en plus large du fait de notre culture généraliste et de la demande de nos clients confrontés à de plus en plus de contraintes. Cet engagement peut surprendre, mais il est essentiel : il s'agit de veiller à l'unité de la profession, de faire en sorte que l'offre de services sur le marché soit à peu près la même d'un cabinet à l'autre. L'avantage de l'action collective est sa force, incomparable avec ce que peut faire chaque cabinet, aussi puissant soit-il. Voilà pourquoi l'engagement institutionnel a du sens et doit pouvoir intéresser tous les cabinets, quelles que soient leur taille et leur organisation. La mutualisation des moyens par le biais des cotisations est créatrice de force collective. La profession a grand intérêt à l'utiliser.

Bien sûr, l'action de l'Ordre a ses limites et l'Institution ne peut pas tout faire. A chacun de se prendre en main, et de décider si les services de l'Ordre peuvent lui être utiles ou pas. Ce sont notamment les plus petits cabinets qui y trouveront de l'intérêt, ceux qui n'ont pas de ressources spécifiques en interne, ou de moyens suffisants pour externaliser la mise en place d'une nouvelle organisation ou d'un nouveau service. Mais les grands cabinets doivent également y trouver leur compte. Ils cotisent comme les autres, et ont le même intérêt à partager leurs coûts. Les uns comme les autres auront un avantage commun à participer à une action collective : celui de lui donner plus de poids et donc plus de force.

Prenons l'exemple du portail déclaratif « Je Déclare.com ». Que serait la profession aujourd'hui si des confrères n'avaient pas eu la clairvoyance d'engager ce projet dès 1999 et de le lancer en 2001 ? A l'époque, nulle obligation de télédéclaration ne s'imposait, mais la certitude se confirmait

qu'elle pouvait venir, et qu'elle allait venir inexorablement. En ayant créé cet outil au profit de toute la profession, un grand service lui a été rendu. Celui de lui assurer son indépendance. Sans ce produit en mode EDI, auquel se sont connectés tous les éditeurs de logiciels, nous avons évité d'être obligés d'utiliser le mode EFI, c'est-à-dire de devoir nous connecter au portail de l'administration en utilisant le code de chaque client. C'est ce que font la quasi-totalité de nos confrères à l'étranger.

Par ailleurs, l'investissement collectif qui a été engagé a une autre vertu. Le portail donne force et puissance à l'Ordre et donc à la profession. Aujourd'hui, ce sont plus des deux tiers des entreprises dont les déclarations fiscales transitent par le portail « Je Déclare.com ». Ce chiffre très impressionnant confirme le rôle de la profession auprès des entreprises. Il aide surtout à donner une certaine autorité à notre Institution dans sa relation avec la tutelle, car nous sommes des acteurs incontournables. Cette place n'aurait pas été la nôtre si nous n'avions pas entrepris la démarche, et engagé l'investissement dans la technologie de la télédéclaration. Voilà un exemple très éloquent de l'intérêt d'une action collective pour la profession, et donc du besoin d'engager des projets par les élus du Conseil supérieur de l'ordre.

La transition numérique des cabinets représente un enjeu tel que l'Institution se doit d'être présente aux côtés des cabinets. Il en va de l'intérêt collectif, même s'il revient à chacun de se prendre en main.

Comme je le tweetais le 23 novembre dernier, *« Je ne suis pas inquiet pour l'avenir de l'expertise comptable, mais pour les experts-comptables qui n'auront pas entrepris leur transition numérique »*.

C'est pourquoi, pour faire face aux enjeux considérables qui se présentent pour notre profession, j'ai décidé, avec le soutien total des élus du Conseil supérieur, de lancer une grande campagne pour informer, alerter, mobiliser et accompagner les cabinets. Le présent ouvrage, premier opus de cette campagne ambitieuse, s'inscrit dans cette perspective.

Cette campagne d'accompagnement des cabinets dans leur transition numérique n'est pas la première initiative de la profession qui compte déjà de nombreuses expériences dans le numérique, témoignages de son dynamisme. Quelques rappels s'imposent.



# Chapitre 1

## UNE PROFESSION RÉSOLUMENT TECHNO

### JEDECLARE.COM

En créant en 2001 le portail déclaratif « Jedeclare.com » l'Ordre s'était engagé dans un processus volontariste de production dématérialisée. La profession n'a ainsi pas attendu que la dématérialisation du dépôt des déclarations fiscales et sociales soit rendue obligatoire, comme cela est le cas aujourd'hui. Cette anticipation est à l'honneur des experts-comptables qui ont montré leur modernité, leur volonté d'entreprendre des réformes structurantes, leur engagement au service des entreprises comme des pouvoirs publics, leur capacité à innover, sans oublier leur audace pour investir sur les réserves de l'Institution des sommes importantes pour mettre en place ce portail déclaratif.

En ayant commencé par les déclarations les plus récurrentes, celles concernant la TVA, petit à petit le champ d'application du portail s'est étendu à l'ensemble des déclarations fiscales et sociales. Cela a pris du temps car il ne suffit pas de le décider, ni même d'organiser l'envoi de la déclaration. Encore faut-il que le destinataire soit en état de la recevoir. Cela fait l'objet de travaux pour trouver un accord sur le contenu de la télédéclaration, puis d'un protocole. Nos interlocuteurs n'ont pas toujours été aussi réactifs que nous l'aurions souhaité et il aura fallu du temps pour arriver aujourd'hui à une dématérialisation quasi-totale des déclarations.

Il convient de saluer l'effort des éditeurs de logiciels qui ont joué le jeu de la profession en adaptant leurs produits à notre portail. Ils n'étaient pas obligés de le faire, car chacun a une offre technique propre. Mais ce faisant, ils ont contribué à renforcer le positionnement de la profession dans son ensemble. Si nous avons besoin d'éditeurs qui nous fournissent des produits innovants afin de garantir la performance des cabinets, eux-mêmes ont besoin d'une profession qui soit forte, ce qui demande parfois des efforts de leur part. Nos intérêts sont évidemment communs et réciproques et c'est bien que chacun le comprenne.

« Jedeclare.com » a ainsi gagné ses lettres de noblesse au fil du temps, devenant un partenaire incontournable de la Direction Générale des Finances Publiques, des Organismes de Protection Sociale, des Organismes de Gestion Agréés, de la Banque de France et des banques commerciales. Son avenir est inexorablement attaché à celui des déclarations fiscales et sociales, autant dire que cela devrait durer un certain temps, en attendant un concept de relation d'un type nouveau entre les entreprises et les services administratifs, qui verra probablement le jour dans un avenir plus lointain.

Cette initiative de l'Ordre des experts-comptables est une très belle réussite, et nous ne pouvons qu'en être reconnaissants à ses concepteurs et à tous ceux qui ont contribué à sa réalisation et son développement au fil des années.

## LA SIGNATURE ÉLECTRONIQUE

La signature électronique n'est pas un gadget. C'est un outil indissociable de la dématérialisation. La création d'un fichier qui sera envoyé par Internet demande à être sécurisé, par tout un chacun, mais encore plus par les membres de l'Ordre au regard de leurs obligations et de leur responsabilité. Quelle garantie avons-nous qu'un fichier en « pdf » ne va pas être modifié par son destinataire ? La technologie d'aujourd'hui permet

de transformer le format « pdf » en « word » et donc de pouvoir modifier le document. En signant ou scellant électroniquement le fichier, il devient un original qui est non modifiable et authentifié. De plus, il devient un document électronique original. Son envoi par mail pourra également être sécurisé par signature du mail.

L'envoi d'une lettre de mission, ou d'un rapport, ou de comptes annuels ou de bulletins de paye, pour ne prendre que quelques exemples frappants, mérite d'être sécurisé.

Les cabinets sont exposés à de grands risques quand leurs collaborateurs adressent par e-mail les bulletins de salaire aux salariés de leurs clients, sans système de protection du fichier transmis. Et ce d'autant que la création d'un bulletin de paie électronique nécessite l'utilisation d'un certificat de signature électronique, ce que peu savent et font.

La signature électronique est ainsi un outil nécessaire pour les professionnels de la comptabilité, totalement indispensable à la sécurisation des échanges électroniques. En produisant une information comptable et financière fiable et transparente, l'expert-comptable est générateur de confiance pour ses clients et surtout pour les tiers de ce dernier, ce qui contribue à l'obtention de financement, et au crédit inter-entreprise primordial au développement économique et à la croissance. Les documents en papier produits jusque-là par les experts-comptables ont toujours été signés manuellement, afin d'attester de leurs travaux. Dans un univers dématérialisé, le besoin de signature est identique, mais demande à être produit différemment. La signature électronique qui accompagne un fichier permet de générer un document original électronique et assure par ailleurs l'authentification de l'identité du professionnel qui l'a émis. Ne pas signer ce document revient à supprimer l'identification et par conséquent à enlever la force et l'autorité de la signature du professionnel. Ce serait tomber dans la banalité car ce document pourrait être produit par n'importe qui. A terme, ce pourrait être la généralisation d'une pratique où les experts-comptables disparaîtraient. Voilà pourquoi les membres de

l'Ordre ont grand intérêt à imposer leur signature électronique sur tout document qui sort du cabinet par voie dématérialisée.

C'est la raison pour laquelle l'Ordre, considérant que chaque expert-comptable devait être doté d'un outil de signature électronique de grande qualité répondant aux exigences de nos règles déontologiques, a jugé qu'il était de son devoir de le fournir aux membres de la profession. « Signexpert » a été inauguré le 10 mai 2011, et diffusé largement quelques mois plus tard, lors du congrès de l'Ordre à Marseille.

Après quelques années, il se révèle que ce lancement était anticipé par rapport à l'usage qu'en ont les cabinets. Comme pour le portail déclaratif « Je Déclare.com », le produit était futuriste, augurant d'un avenir inexorable. Mais il vaut mieux malgré tout avoir raison trop tôt que jamais, et passer à côté d'une évolution peut se révéler lourd de conséquences car il est généralement impossible de rattraper le temps perdu. En ayant lancé cette initiative, l'Ordre a ainsi conforté l'ambition de la profession d'être un acteur de l'économie numérique, et lui permet de disposer d'un outil qui l'aide à maintenir sa place et son rôle.

*« La signature électronique est venue, sans doute trop tôt par rapport au développement des besoins concrets des cabinets. Mais je lui prédis un bel avenir quand je vois le développement fulgurant de la fonction de tiers de confiance que remplit notre profession et qui est incontestablement appelée à se développer dans un monde numérique où la confiance est un paramètre crucial à prendre en compte<sup>81</sup>. »*

Si la signature électronique est un élément d'identification pour les membres de l'Ordre, elle ne peut cependant répondre à tous les besoins d'identification, ce qui a amené à créer un autre produit.

---

<sup>81</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

## EXPERTPASS

*« Le lancement de la signature électronique nous a conduits à concevoir plus largement la problématique de l'identité professionnelle numérique de l'expert-comptable. C'est pourquoi nous avons lancé l'année dernière Expertpass, la carte d'identité numérique de l'expert-comptable qui se télécharge gratuitement sur smartphone et dont les applications sont nombreuses et en développement constant<sup>82</sup>. »*

Pour pouvoir attester de son appartenance à l'Ordre, tout expert-comptable doit pouvoir disposer d'un document fiable et sécurisé. C'est pourquoi le Conseil supérieur a développé, il y a près de deux ans, une carte d'identité numérique « Expertpass ». Plutôt que de fournir une attestation en papier ou une carte de membre comme toute organisation ou club quelconque, à l'heure de la dématérialisation, il convenait de disposer d'un outil moderne et performant.

Téléchargeable directement sur un téléphone portable ou une tablette, la carte d'identité numérique « Expertpass » est directement reliée au tableau de l'Ordre permettant une mise à jour instantanée à chaque connexion.

Son installation nécessite de disposer de son numéro supra (numéro d'inscription à l'Ordre) et une procédure spécifique d'activation a été élaborée afin de garantir un niveau de sécurité suffisant qui va bien au-delà du simple identifiant et mot de passe.

Face au succès rencontré par ce nouvel outil, il a été décidé de l'étendre aux stagiaires et mémorialistes mais aussi aux présidents et directeurs des associations de gestion et de comptabilité, ainsi que dernièrement, aux membres de l'association « expert-comptable en entreprise ».

Outre le fait d'attester de la qualité de son titulaire au sein de la profession comptable, cette carte d'identité est le sésame numérique des professionnels ayant recours aux services de l'Institution.

---

<sup>82</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

Une fonctionnalité a été développée afin que le titulaire de la carte puisse, à partir de la simple lecture optique d'un flash code figurant sur les sites de l'Ordre à l'aide de son application, accéder à un contenu réservé et retrouver automatiquement les informations le concernant et son environnement sur n'importe quel ordinateur. Il n'est donc plus nécessaire de saisir son identifiant et son mot de passe pour pouvoir accéder aux services de l'Ordre.

L'identité du professionnel figurant sur la carte électronique « Expertpass » est contenue dans un flash code crypté, dont la simple lecture va permettre de s'assurer de l'identité du professionnel et permettre des applications multiples. Ainsi, pour accéder à des manifestations de la profession, notamment le congrès annuel de l'Ordre, la présentation de la carte d'identité numérique va être suffisante. Il en va de même pour justifier de sa participation à une séance de formation ou une assemblée générale : la feuille de présence sera automatiquement alimentée par la simple lecture du flash code contenu dans la carte.

D'autres fonctionnalités ont été intégrées à la carte d'identité numérique « Expertpass ». Par exemple les coordonnées de ses contacts inscrits à l'Ordre seront automatiquement mises à jour dès lors qu'elles auront été enregistrées au sein du tableau de l'Ordre.

Aujourd'hui, à partir de son application Expertpass, il est possible :

- D'accéder directement, sur son téléphone portable ou sa tablette, aux parties réservées des sites de l'Ordre et de ses satellites sans saisir identifiant et mot de passe ;
- De prendre connaissance des événements à venir proposés par la profession et de s'y inscrire ;
- De consulter sa messagerie privée contenant toutes les informations transmises par son Conseil régional, le Conseil supérieur ou encore les services de l'Ordre auxquels on a adhéré ;
- De poser directement des questions en « live » lors de manifestations organisées par la profession ;

- De recevoir des notifications personnalisées en provenance de la profession et ainsi être alerté en permanence de l'actualité professionnelle en fonction de ses centres d'intérêts.

L'application « Expertpass » n'est aujourd'hui utilisée qu'au sein des services de la profession mais il est d'ores et déjà prévu son déploiement au-delà de la sphère institutionnelle. Le Conseil supérieur travaille étroitement avec la plateforme d'identification de l'Etat « France Connect », afin que l'identification contenu dans « Expertpass » puisse être utilisée pour la réalisation d'opérations auprès d'autres acteurs et pour la réalisation de nombreuses démarches notamment administratives.

Pour conclure sur ce sujet, il faut souligner que cette technologie a un autre avantage. L'identification dématérialisée des membres de l'Ordre permet d'éliminer les « autres », ceux que nous appelons « les illégaux ». Le développement de l'utilisation de l'outil d'identification va ainsi jouer un rôle sur le marché, et pourra être utile aux tiers, en leur permettant de savoir s'ils ont affaire à un expert-comptable, membre de l'Ordre, tenu par des règles déontologiques, ou à un « expert en comptabilité », tenu par rien du tout, véritable danger pour qui fait appel à ses services.

## L'EXPLOITATION DES DONNÉES : STATEXPERT ET IMAGEPME

*Aujourd'hui, c'est sur le big data que nous nous engageons ! En télédéclarant depuis plusieurs années les données fiscales et sociales de leurs clients, les experts-comptables contribuent à alimenter une des plus grandes bases de données existantes sur les TPE/PME. L'Ordre des experts-comptables donne aujourd'hui une seconde vie à ces déclarations, en « faisant parler » les données anonymisées qu'elles contiennent, de la même manière que les experts-comptables « font parler » les chiffres de leurs clients. Dans cette approche mutualisée, l'Ordre contribue à améliorer l'analyse économique de notre pays et l'impact des mesures législatives sur l'activité des TPE/PME françaises<sup>83</sup>.*

Il aura fallu deux ans entre la prise de décision et la sortie du produit, car sa mise en œuvre est extrêmement technique. La production de statistiques ne rentre évidemment pas dans la compétence des experts-comptables, et il aura fallu travailler avec des professionnels de la matière.

L'idée qui a prévalu au lancement du projet était simple : les données qui transitent par le portail déclaratif « Je Déclare.com » sont une mine d'or qu'il faut exploiter. Nous sommes dépositaires en temps réel des informations traduisant la vie des entreprises, à commencer par leur chiffre d'affaires, véritable baromètre de l'économie. De façon plus certaine que toute autre méthode statistique, ou plus fraîche pour les données sorties par l'Administration, les experts-comptables peuvent témoigner de ce qui se passe chez leurs clients. Bien évidemment cela ne concernera que les entreprises qui leur confient leurs déclarations fiscales et sociales, autrement dit essentiellement les PME et les TPE.

Les grandes entreprises échapperont à notre analyse. Mais peu importe car celles-là sont suivies de près par d'autres analystes. Et finalement les PME et TPE ne rentrent jamais dans les radars des observations, pour

---

<sup>83</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

une raison très simple : elles sont trop nombreuses et très difficiles à cerner. En donnant une seconde vie aux déclarations fiscales et sociales que nous réalisons pour le compte de nos clients, nous produisons ainsi une information statistique sur ce segment de notre économie nationale qui est mal appréhendé, et nous assumons pleinement notre rôle d'acteur majeur de la vie économique française.

Une fois la base de données au point, il restait à en trouver une exploitation. C'est ainsi que le 26 mai 2016 le Conseil supérieur a lancé « Image PME » : Indicateurs de Mesure de l'Activité de la Gestion et de l'Emploi des PME.

Concrètement, l'exploitation des données passant sur les déclarations CA3 de TVA nous permet d'observer le chiffre d'affaires et les investissements. Il faut avouer qu'il n'y a pas grand-chose d'autre sur une CA3. Mais cela suffit à rendre l'information précieuse et utile. Et la comparer à l'année précédente permet de sortir un indice de variation. C'est précisément là que réside toute la difficulté car il ne faut comparer que des entreprises qui sont en activité les deux années, ce qui revient à éliminer celles qui ont cessé leur activité depuis l'an passé, mais également celles qui se sont créées depuis un an. Travail mécanique certes, mais qui demande la mise en place de tests, d'analyses et une observation professionnelle pour s'assurer du résultat rendu.

Il en va de même pour le sujet de l'emploi à partir des déclarations sociales pour ce qui est du nombre de salariés, et du niveau des salaires.

Une fois la base de données organisée et sécurisée, la production d'informations peut être très diverse en jouant sur les quelques critères de sélection possibles. Tout d'abord dans la périodicité : mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle. Ensuite dans le périmètre géographique : le code postal permet de diffuser une information régionale ou départementale ou même d'une ville ou d'une agglomération. Enfin les codes NAF permettent de faire un tri par secteur d'activité. Si le Conseil supérieur gère la sortie de statistiques nationales, ce sont les Conseils

régionaux de l'Ordre qui décident du périmètre des statistiques locales qui peuvent leur être utiles, en passant leur commande à Statexpert. Ces données sont disponibles sur Internet sur le site [www.imagepme.fr](http://www.imagepme.fr). La prochaine étape sera la diffusion des informations par le biais d'une application mobile, pour être en phase avec la communication de notre temps.

Ensuite, ce sont les déclarations annuelles de bénéficiaires qui font l'objet d'une analyse. La quantité de données est tellement importante qu'il convient de faire une sélection. Nous avons retenu 30 indicateurs à partir de plus de 250 données financières. L'analyse est évidemment annuelle. Nous avons produit un premier document d'analyse des clôtures du 31 décembre 2014, remis publiquement au Ministre Michel Sapin le 15 septembre 2015, lors de l'évènement organisé au Pavillon Gabriel pour célébrer les 70 ans de la profession. Les états financiers du 31 décembre 2015, déclarés jusqu'au 17 mai 2016, devraient faire l'objet d'une production statistique au début du mois de septembre 2016. Ces analyses sont ensuite enrichies par les clôtures en cours d'exercice.

Grâce à cet outil « Statexpert », la profession :

- Se dote d'un outil d'analyse et de benchmark macro-économique pour les entreprises ;
- Éclaire les pouvoirs publics sur la situation économique des secteurs et des territoires ;
- Peut mesurer en temps réel l'impact des politiques publiques sur les TPE-PME.

Nous n'en sommes qu'aux premiers pas de cet outil et nous ne pouvons qu'attendre des développements importants. Il s'agit d'une première expérience pour l'Ordre dans l'exploitation de la donnée, dans la course au Big Data évoquée précédemment. Il est utile en termes d'image de la profession, et donc de communication. L'Institution a grand besoin d'un outil de cette nature pour communiquer au nom de l'ensemble

des cabinets. S'il en fallait une, voilà une bonne raison pour que chaque cabinet utilise les services du portail « Je Déclare.com » et vienne ainsi enrichir la base de données. La crédibilité de la donnée statistique repose sur la dimension de son assiette.

## CAP PERFORMANCE

Le programme Cap Performance<sup>84</sup> est également une illustration de l'engagement de l'Ordre dans la volonté d'accompagner les cabinets en leur fournissant des outils qui leur soient utiles. L'application de ces outils est une bonne base pour une préparation à la transition numérique. Ce programme a été initié en 2012 par le Conseil régional de l'Ordre de Paris Ile-de-France et la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Paris, puis repris par le Conseil supérieur.

Le programme comporte trois volets principaux :

- Un outil d'aide à la rédaction du manuel d'organisation du cabinet
- Un outil de diagnostic qui permet à un cabinet d'évaluer sa performance en quelques clics et qui propose un plan d'actions. Il existe actuellement une dizaine de diagnostics disponibles pour couvrir les principaux champs managériaux : stratégie, RH, marketing et communication, production...
- Un ensemble d'outils pratiques téléchargeables pour aider les cabinets dans leur activité, soit de production, soit d'organisation. Ces outils permettent non seulement aux cabinets de se conformer à nos normes professionnelles mais aussi d'améliorer leur performance.

Tous les outils de cap performance ont été intégrés dans la plateforme Conseil Sup' SERVICES<sup>85</sup> créée par le Conseil supérieur.

---

<sup>84</sup> [www.capsurlaperformance.fr](http://www.capsurlaperformance.fr)

<sup>85</sup> [www.conseil-sup-services.com](http://www.conseil-sup-services.com)

## CONSEIL SUP' Services

Lancée en début de mandature avec pour slogan « L'exercice évolue, l'Ordre vous accompagne ! », la plateforme Conseil Sup' Services a pour objectif de fournir aux cabinets l'information et les outils dont ils ont besoin en privilégiant les aspects pratiques.

Notre volonté est d'aider concrètement les cabinets dans l'exercice de leur activité et de les accompagner dans un environnement qui évolue sans cesse, que ce soit en termes de réglementation, de service, d'organisation, ou d'outils.

Trois pôles sont proposés au service des professionnels :

- Un pôle Missions, pour faciliter l'exercice des missions ;
- Un pôle Accompagnement, pour renforcer la valeur ajoutée des cabinets ;
- Un pôle Performance, pour améliorer la compétitivité des cabinets.

Afin d'accompagner les professionnels dans la réalisation de leurs missions auprès de leurs clients, la plateforme Conseil Sup' Services propose pour chaque nouvelle mission des outils pratiques et concrets.

Les experts-comptables disposent sur chaque sujet :

- D'exemples de lettre de mission ;
- D'exemples d'attestation ;
- D'une foire aux questions ;
- D'outils pratiques ;
- D'une documentation complète ;
- Et d'un service information gratuit par téléphone ou sur Internet assuré notamment par les équipes d'Infodoc-experts, le service d'assistance technique du Conseil supérieur.

Sur chaque sujet, la plateforme propose au grand public en accès libre des informations permettant aux entreprises de bien identifier les missions pouvant être réalisées par un expert-comptable à leur profit.

Aujourd'hui six missions sont disponibles :

- Missions auprès des comités d'entreprise,
- Mission pour la mise en œuvre du CICE ;
- Mission relative au statut d'Entrepreneur Individuel à Responsabilité Limitée (EIRL) ;
- Mission relative aux comptes de campagne ;
- Missions RSE ;
- Mission relative à l'accessibilité dans les établissements recevant du public (ERP).

Le deuxième volet de la plateforme Conseil Sup' SERVICES vise à favoriser l'accompagnement des entreprises par les cabinets comptables lors de la mise en place de nouveaux dispositifs.

Là encore des outils pratiques sont mis à disposition des professionnels dans la partie privée du site (documentation, FAQ, services d'assistance technique) pour leur permettre de mieux accompagner leurs clients. La partie publique de la plateforme offre aux entreprises les informations nécessaires pour appréhender les nouveaux dispositifs et leur portée concrète.

Aujourd'hui, les dispositifs suivants font l'objet de développement sur la plateforme :

- Mesures pour l'emploi 2016 ;
- Dispositif de suramortissement ;
- Généralisation de la complémentaire santé ;
- Déclaration Sociale Nominative (DSN) ;
- FEC et contrôle fiscal des comptabilités informatisées
- Contrat de génération.

Le dernier volet de la plateforme Conseil Sup' Services est exclusivement dédié à la performance du cabinet et contient de nombreux outils et diagnostics en ligne.

Six thématiques sont actuellement présentes :

- Outils marketing : le « Centre de Ressources Marketing » est un espace web dédié au marketing des cabinets. Il a pour vocation d'aider le cabinet à structurer une démarche marketing simple et efficace ;
- Outils performance : espace comportant un ensemble d'outils de performance pour les missions d'expertise comptables et pour l'organisation du cabinet ;
- Manuel du cabinet : mise à disposition d'un outil pratique permettant d'élaborer un manuel de procédure du cabinet aujourd'hui obligatoire pour les experts-comptables comme pour les commissaires aux comptes ;
- Diagnostic performance : mise à disposition d'un outil permettant d'identifier précisément les forces et les faiblesses du cabinet à l'aide de huit diagnostics gratuits et confidentiels délivrant un rapport détaillé ;
- Diagnostic RSE : mise à disposition d'un outil permettant d'intégrer une démarche RSE à la stratégie de son organisation ;
- Mon cabinet CHANGE : mise à disposition d'un outil d'accompagnement dans le processus de mutation du cabinet.

Tous les outils contenus au sein de la plateforme Conseil Sup' Services et mis gratuitement à la disposition des confrères via Internet, connaissent un grand succès et démontrent leur utilité.

## CONSEIL SUP' Network

La révolution numérique à laquelle nous assistons se traduit par l'apparition de nouveaux schémas qui impactent directement les entreprises dans leur fonctionnement et notamment dans leurs relations avec les tiers. Ainsi, des relations qui s'opéraient traditionnellement se trouvent aujourd'hui dématérialisées et de nouvelles modalités opérationnelles et relationnelles ont émergé avec le numérique.

Dans cet univers dématérialisé, voire virtuel, les échanges ont incontestablement gagné en fluidité mais pas toujours en sécurité.

C'est pourquoi l'Institution a très vite placé l'expert-comptable au cœur de ces échanges pour en garantir la sécurité et la fiabilité. Véritable tiers de confiance numérique, l'expert-comptable assure ainsi l'e-réputation et les échanges des acteurs qu'il met en relation.

C'est ainsi qu'est né « Conseil Sup' Network<sup>86</sup> », plateforme technique développée par le Conseil supérieur qui permet à l'expert-comptable d'agir sur le dossier de l'un de ses clients ou futurs clients (renseignement et validation d'informations) qui utilisent des solutions numériques opérées par l'Ordre ou des solutions partenaires de l'Institution.

Conseil Sup' Network offre en effet un environnement sécurisé d'échange de données. Une fois connecté, l'expert-comptable accède à un tableau de bord qui lui permet d'administrer les dossiers initiés par ses clients ou créés avec eux (renseignement et validation d'informations) qui utilisent ces solutions numériques. La plateforme propose en outre les outils nécessaires à la réalisation de la mission, notamment un exemple de lettre de mission et de rapport de fin de mission.

---

<sup>86</sup> <https://network.experts-comptables.org/>

Conseil Sup' Network permet de suivre le dispositif Business story, mais également de proposer et d'accompagner les entreprises vers des solutions<sup>87</sup> de financement et de gestion de trésorerie et prochainement de comptabilité. Conseil Sup' Network, complète ainsi l'offre de services des experts-comptables et leur permet, grâce au numérique, de proposer une nouvelle façon de réaliser des missions innovantes en matière de conseil et d'accompagnement.

Le dispositif Business story s'adresse aux créateurs ou repreneurs d'entreprise et aux chefs d'entreprise, non encore accompagnés par un expert-comptable, ayant un projet de développement de leur activité.

Les experts-comptables qui adhèrent, sur la base du volontariat, à ce dispositif, s'inscrivent sur Conseil Sup' Network. Ils s'engagent à offrir trois rendez-vous aux porteurs de projet pour réaliser une ou plusieurs prestations : viabilité du projet, recherche de financement, aide au choix du statut juridique, fiscal et social, organisation et gestion de l'entreprise.

Pour identifier et entrer en contact avec un expert-comptable volontaire, le porteur de projet se rend sur l'annuaire de [www.business-story.biz](http://www.business-story.biz). Une fois inscrit, il pourra demander à être mis en relation avec un expert-comptable.

La plateforme Conseil Sup' Network permet ensuite aux experts-comptables de retrouver les dossiers de leurs clients en cours et les outils mis à leur disposition (exemple de lettre de mission, kit communication de Business story, ...).

Cette opération connaît un vif succès, démontrant, si besoin est, que nos clients ont besoin d'outils de communication moderne. Car le contenu n'est pas nouveau pour les experts-comptables. De tout temps, nous avons reçu des porteurs de projets pour les conseiller sans les faire payer pendant le temps de leur réflexion. Ce qui manquait était un outil de communication

---

<sup>87</sup> L'utilisation de ces solutions numériques innovantes, qui ont fait l'objet d'accords entre le Conseil supérieur et des partenaires, est conditionnée par l'intervention d'un expert-comptable ou l'obtention par les clients de conditions tarifaires préférentielles

moderne, susceptible de donner une excellente image de la profession. La complémentarité entre Internet et image est évidente.

Ce sont surtout des solutions touchant au financement des entreprises que l'on va trouver sur la plateforme Conseil Sup' Network.

### ▶ CROWDFUNDING

Les experts-comptables se sont engagés dès l'émergence du financement participatif en France, en 2014, pour sécuriser ce marché naissant et permettre aux entreprises d'accéder au financement en dehors ou en complément des circuits traditionnels.

Le Conseil supérieur de l'ordre a été précurseur en participant au lancement de la plateforme de prêt rémunéré Lendopolis<sup>88</sup>, mettant ainsi en place un premier partenariat.

Depuis, l'offre « financement participatif » s'est développée au travers de nouveaux partenariats avec Prêtgo (prêt rémunéré) et Letitseed (investissement en capital).

Le Conseil supérieur de l'ordre a obtenu qu'un rôle spécifique soit réservé aux membres de l'Ordre : que les dossiers ne soient pas retenus si les états prévisionnels ne sont pas établis par un expert-comptable, et que ce dernier produise une attestation sur l'emploi des fonds.

Ce n'est rien de nouveau en soi, si ce n'est l'adaptation de notre savoir-faire à une économie différente. Mais c'est une reconnaissance pour notre profession, qui est en mesure d'apporter une réponse au besoin de sécurité à l'économie dématérialisée.

Le Conseil supérieur n'en est pas resté au seul financement participatif et nous avons signé des conventions avec d'autres « solutions connectées » dès lors qu'elles étaient innovantes et qu'elles permettaient d'enrichir l'offre de l'expert-comptable, ou qu'elles lui permettaient d'exercer sa

---

<sup>88</sup> En partenariat avec les Echos.

mission plus facilement auprès de ses clients. Ces critères de sélection sont incontournables et nous nous sommes attachés à ne retenir que les solutions qui allouaient une place particulière à l'expert-comptable.

### ▶ **PRÉ-GARANTIE SIAGI<sup>89</sup>**

Afin de faciliter l'accès au crédit, une offre de pré-garantie, destinée à conforter la demande de financement des porteurs de projet, est mise en place par la SIAGI. Pour faire bénéficier les entreprises de cette pré-garantie, en amont de la demande de crédit bancaire, l'expert-comptable transmet par Conseil Sup' Network les pièces indispensables à l'analyse du projet par la SIAGI.

La SIAGI délivre alors une pré-garantie au moins égale à 30% du crédit envisagé, quotité bonifiée compte tenu de l'intervention de l'expert-comptable.

Le porteur de projet présente ensuite à la banque de son choix la pré-garantie que la banque peut transformer auprès de la SIAGI en garantie selon les modalités habituelles d'intervention. La discussion avec la banque pour demander un emprunt s'en trouvera grandement facilitée !

Nos conventions à ce jour portent essentiellement sur des plateformes qui aident à la gestion de la trésorerie, mission que nous devons impérativement développer auprès de nos clients. Nous le ferons d'autant mieux si nous détenons des outils performants pour le faire.

### ▶ **CESSION DE CRÉANCES**

C'est le cas avec la plateforme FINEXKAP, particulièrement innovante et sécurisée, qui propose la cession de créances selon un process entièrement dématérialisé sans garantie personnelle et en un temps record, parfaitement adapté aux PME, qui n'ont pas facilement accès au financement du bas de bilan comme nous le savons bien. L'expert-

---

<sup>89</sup> Société Interprofessionnelle Artisanale de Garantie d'Investissements

comptable intervient dans la phase d'analyse financière en fournissant la balance âgée des comptes clients. Le produit n'est pas connu par nos clients, car récent, et en le proposant, l'expert-comptable apporte une vraie valeur ajoutée à sa prestation, ce qui peut se vendre facilement.

Les entreprises présentées par les experts-comptables bénéficient d'un avantage tarifaire : la première cession de créance est gratuite dans la limite de 400 € de frais de cession. Cet avantage tarifaire est répété tous les ans.

### ▶ **RECouvreMENT AMIABLE DES CRÉANCES**

C'est le cas aussi de l'accord avec la Chambre nationale des Huissiers et leur plateforme Heracles pour le recouvrement amiable de créances, afin de lutter contre les impayés des entreprises. L'accès direct à la plateforme permet d'organiser la transmission du dossier de façon dématérialisée, ce que l'entreprise ne pourrait faire sans son expert-comptable. C'est indéniablement une nouvelle façon de travailler pour nous, avec une vraie valeur ajoutée, que nous apporte l'économie numérique, et qui rend service à nos clients.

### ▶ **COMPTE NICKEL**

C'est le cas enfin de la convention avec le produit « Compte Nickel » qui est un compte de paiement pour les professionnels et les associations de moins de 10 salariés dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 2 millions d'euros. Notre partenariat permet à l'expert-comptable de gérer l'ouverture du compte et ainsi éviter d'aller chez un buraliste ou de le faire sur Internet, et bien sûr de fournir des informations attestées pour l'analyse du dossier.

D'autres conventions sont en cours de discussion. L'approche de l'Ordre est d'exiger une fonction particulière pour l'expert-comptable, dès lors que l'outil a été jugé utile à notre profession.

## MAIS PLUS ENCORE

*Forte de son expertise en matière d'entreprises, la profession formule régulièrement des propositions au Gouvernement, dont la création d'un « compte numérique de l'entreprise<sup>90</sup> ». En s'inscrivant dans la logique amorcée par la dématérialisation puis par l'automatisation progressive des écritures comptables, ce compte numérique unique de l'entreprise conduira, à terme, à repenser totalement la relation que les entreprises entretiennent avec l'administration, notamment grâce à l'intermédiation des experts-comptables. En trouvant sur ce compte unique une base de données incluant toutes les informations à reporter dans les nombreuses déclarations que remplissent à longueur d'année les experts-comptables, l'administration pourra y puiser directement les informations dont elle a besoin, supprimant ainsi le principe même de déclaration. Les experts-comptables pourront ainsi consacrer plus de temps à l'accompagnement de leurs clients avec des missions de conseil.*

*La transformation numérique de notre société est une réalité autant qu'un défi collectif. Un des enjeux majeurs de compétitivité de notre économie consiste à réduire la fracture numérique qui existe encore au sein de notre société, et de faire du numérique un levier de pilotage et de développement de la performance de l'entreprise.*

*A ce titre, je souhaite mentionner notre participation au programme « transition numérique » qui vise à sensibiliser les TPE et PME aux enjeux pluriels du numérique et à stimuler leur développement. Le Conseil supérieur de l'ordre est très fier de participer aux travaux de ce programme. A l'ère d'Internet où l'intelligence collective est devenue la principale valeur économique, la mobilisation de toutes les énergies est nécessaire<sup>91</sup> !*

---

<sup>90</sup> Présenté à Emmanuel Macron le 9 juin 2015 à la Bibliothèque Nationale de France lors de l'opération « EurEca »

<sup>91</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

En arriverons-nous un jour à la suppression des déclarations fiscales et sociales ? Cela laisse rêveur, et en même temps cela fait peur. En effet, nous savons bien que ce sont les obligations administratives des entreprises qui leur font prendre le chemin de nos cabinets. Sans aller jusqu'à dire qu'elles sont notre fonds de commerce, elles ont largement contribué au développement de l'activité des cabinets. Mais n'oublions pas que nous avons été formés pour une expertise technique, et que remplir des déclarations n'apporte aucune valeur ajoutée à notre prestation. Nos clients nous le disent, et considèrent le montant de nos honoraires comme une charge de structure inévitable. Ils préféreraient d'autres services de notre part, ce qu'ils ne peuvent se payer en raison des limites de leur budget.

Nous aurons tout à gagner à remplacer le temps passé à remplir des déclarations par des prestations qui apportent de la valeur ajoutée à nos clients. Nous leur serons surtout bien plus utiles. A nous d'anticiper cette évolution en profitant de l'opportunité que représente la transition numérique. Il est certain que c'est une rupture avec la culture de nos cabinets, fruit de longues années d'accumulation d'obligations administratives en tout genre pour nos clients. Mais nous ne pouvons pas nous en contenter, et devons impérativement donner une nouvelle orientation à notre offre de services. Vous avez dit disruption ?



## Chapitre 2

### PLAN D'ACTION DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES CABINETS DANS LEUR TRANSITION NUMÉRIQUE

Les experts-comptables ont bien conscience que le numérique va impacter leur cabinet dans les prochaines années. Mais ils ont du mal à bien identifier les impacts réels, et surtout à faire les bons choix pour se positionner.

Comme je le rappelais en introduction, c'est une responsabilité pour l'Ordre, et donc pour ses élus, d'accompagner les cabinets, quels que soient leur taille et leur mode d'exercice, dans cette mutation et de préserver au mieux leurs intérêts. A la suite du congrès de l'année 2015, qui a connu un vif succès, démontrant ainsi l'intérêt des professionnels pour le sujet, il convenait donc de donner une suite car le sujet est loin d'être achevé pour les cabinets. Au contraire, il ne fait que commencer !

*D'une manière générale, l'enjeu majeur des deux années à venir sera de permettre à l'ensemble des cabinets de s'approprier les réformes de la profession et de prendre collectivement le virage numérique et qualitatif. J'ai à cœur l'unité de notre profession ; personne ne doit rester sur le bord du chemin, il en va de notre intérêt à tous, individuel et collectif.*

*Certes, il n'appartient pas au Conseil supérieur de se prononcer sur les choix stratégiques, qui relèvent de chaque cabinet, mais il lui revient de donner les moyens à chacun de pouvoir faire ses choix librement et en connaissance de cause.*

*C'est précisément l'objet de tous les congrès de la profession depuis 2012, qu'il s'agisse de l'expert-comptable entrepreneur, du capital humain, des nouveaux marchés et nouvelles missions, ou du numérique<sup>92</sup>.*

*J'insisterai simplement sur les dernières initiatives numériques de l'Ordre qui démontrent que l'Institution de la profession est totalement mobilisée sur le sujet<sup>93</sup>.*

Les élus du Conseil supérieur de l'ordre ont décidé, lors de la session du 6 juillet 2016, d'engager une grande campagne d'accompagnement des cabinets dans leur transition numérique, afin de leur permettre de trouver les informations et les outils nécessaires pour engager leur propre démarche.

Je ne fais qu'en présenter les grandes lignes, car les actions sont en cours de définition et de préparation.

## **L'ACCOMPAGNEMENT DES CABINETS**

*Les entreprises ont plus que jamais besoin des experts-comptables ! Et les experts-comptables peuvent compter sur l'Ordre pour continuer à les accompagner et assumer son rôle d'anticipation, d'alerte et de service<sup>94</sup>.*

Le volet principal de la campagne numérique de l'Ordre concerne bien entendu l'accompagnement des cabinets et de leurs équipes. Il convient de permettre à tout un chacun d'abord de recevoir l'information, ensuite de comprendre les enjeux, pour enfin prendre les décisions au niveau de son cabinet.

---

<sup>92</sup> Interview Philippe Arraou, SIC 339, avril 2015

<sup>93</sup> Philippe Arraou, extrait du discours devant Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique, 70ème congrès, Paris, septembre 2015

<sup>94</sup> Philippe Arraou, éditorial SIC 347, janvier 2016

C'est donc une approche pédagogique, pratique et concrète qui est proposée, avec un seul objectif : être utile aux cabinets.

Cette campagne permettra aux cabinets d'aborder leur transition numérique sous différents angles :

- Prendre conscience des enjeux ;
- Comprendre les évolutions ;
- Mesurer l'impact de ces évolutions sur le cabinet ;
- Définir ou adapter la stratégie du cabinet ;
- Adapter l'offre ;
- Former le personnel.

En pratique, de nombreux outils seront créés. Je suis heureux que les élus du Conseil supérieur aient accepté ma proposition de les fournir gratuitement aux cabinets. Nous avons ainsi décidé à l'unanimité lors de la session du 11 mai 2016, de dédier un compte de réserve à l'accompagnement numérique des cabinets. La gratuité s'impose pour un sujet d'une telle importance, qui engage l'avenir de la profession. Il ne serait pas acceptable que l'accès à l'information et aux outils ne soit réservé qu'à certains. Ce serait surtout une source de division au sein de la profession, contraire à l'esprit de confraternité qui régit nos textes, et in fine synonyme d'affaiblissement collectif. Chaque expert-comptable a grand intérêt à faire partie d'une profession forte, unifiée et reconnue.

Il est ainsi prévu de mettre gratuitement à disposition de chaque cabinet :

- Des supports de sensibilisation aux enjeux (newsletters, articles, site Internet dédié...) ;
- Des réunions de sensibilisation en format court de deux heures ;
- Des formations d'une journée pour les experts-comptables, mais aussi pour leurs collaborateurs ;

- Des autodiagnostic en ligne, pour s'apprécier objectivement ;
- Des outils en ligne d'accompagnement du changement avec un plan d'action intégré ;
- Etc. car la liste n'est pas exhaustive à ce jour !

L'engagement des cabinets est urgent pour une simple raison : nos clients nous attendent pour les aider dans leur transition numérique et nous ne serons capables de répondre à cette attente que si nous avons nous-mêmes passé le cap. A défaut, nous laisserions un espace vacant que d'autres s'empresseront d'occuper.

J'avais été frappé quand j'ai créé mon cabinet, il y a trente ans exactement, de constater que des clients me demandaient d'utiliser mon fax, technologie nouvelle à l'époque, car eux-mêmes n'avaient pas encore fait l'investissement qui était assez significatif aux débuts. Cela m'avait aidé à prendre conscience d'une chose : il faut toujours avoir un temps d'avance sur ses clients si on veut les guider, et surtout les conserver, car ils auront vite fait d'aller voir ailleurs.

## L'ACCOMPAGNEMENT DES TPE

La plupart de nos clients sont confrontés comme nous à cette mutation. Ils maîtrisent souvent moins que nous les enjeux et les rouages, et ont besoin d'aide. Ils ont besoin de nous. En effet, leur principal allié, celui sur qui ils comptent, n'est autre que leur expert-comptable. Le sondage réalisé par l'institut Harris en septembre 2015 pour la préparation de notre congrès, et présenté au Premier Ministre Manuel Valls, est particulièrement éloquent :

- La transition numérique de l'activité économique est perçue par les dirigeants de TPE/PME comme un enjeu important pour les entreprises françaises en général (89%) et, dans une proportion majoritaire, pour leur entreprise en particulier (59%) ;

- Pas moins de 74% des dirigeants de TPE/PME estiment qu'au cours des dix prochaines années, leur entreprise va connaître une évolution numérique. Près d'un tiers la qualifie de majeure ;
- Cette transition numérique est perçue par les dirigeants de TPE/PME comme un atout (71%), et six dirigeants interrogés sur dix prévoient d'utiliser de plus en plus d'outils numériques dans les dix prochaines années ;
- Pour être accompagnés en matière de transition numérique de leur activité, 80% des dirigeants de TPE/PME déclarent faire confiance en priorité à leur expert-comptable.

Cette étude confirme, si besoin était, que la transition numérique est un enjeu essentiel pour les TPE/PME et qu'elles comptent sur leur expert-comptable pour les accompagner. Non seulement c'est une opportunité pour la profession, mais c'est un devoir. Nous n'avons pas le choix et sommes obligés de nous engager totalement dans cette nouvelle économie.

Oui, mais voilà : comment proposer une mission d'accompagnement à la transition numérique de ses clients quand on ne maîtrise pas soi-même le sujet, et qu'on n'a pas été formé ? Le besoin consiste à définir et structurer son offre pour une mission totalement nouvelle dans le cabinet.

C'est pourquoi le Conseil supérieur a estimé, qu'au-delà de l'accompagnement des cabinets pour leurs propres besoins, il était essentiel de donner un modèle de mission, ou au minimum un guide méthodologique. En effet, les activités de nos clients sont extrêmement différentes et l'impact du numérique sera plus ou moins important selon les cas.

C'est donc une approche qu'il faut définir, avec une analyse des besoins, un diagnostic et des préconisations, en commençant par la dématérialisation de l'entreprise dans ses relations avec ses clients, mais également avec son environnement, en général.

L'engagement est important au niveau de chaque cabinet, ne serait-ce que pour conserver sa clientèle ! Il est important aussi au niveau de la profession à l'échelle nationale, afin de confirmer notre rôle auprès des entreprises, et notre culture de l'intérêt général.

C'est ainsi que j'ai tissé des liens avec le Conseil National du Numérique (CNNum) et son Président Mounir Mahjoubi. Le CNNum est une commission consultative indépendante dont la mission a été définie par un Décret du Président de la République le 12 décembre 2012, pour faire suite au premier Conseil créé en 2011. Sa mission est de formuler de manière indépendante et de rendre publics des avis et des recommandations sur toute question relative à l'impact du numérique sur la société. N'ayant pas de limitation dans son périmètre d'intervention le CNNum s'intéresse à tous les pans de notre société, et notamment à l'éducation, la santé, l'emploi etc. L'économie entre évidemment dans son spectre, et un plan d'action est programmé pour la transformation numérique des PME et TPE.

Il était essentiel d'impliquer notre profession dans ce plan d'action, pour une raison très simple : il est destiné à nos propres clients. Nous avons donc convenus que la profession des experts-comptables serait partie prenante au plan d'action que lancera le CNNum avec l'aide du Gouvernement. Cela sera l'occasion de prouver l'engagement citoyen de la profession, au service de notre économie nationale. Le lancement officiel devrait se faire dans le courant du mois d'octobre 2016, ce qui confirme l'urgence pour chacun d'être rapidement opérationnel car la communication va produire ses effets et nos clients vont nous interroger. C'est aussi une bonne raison pour le Conseil supérieur de sortir ses modèles de missions et ses outils.

## L'IDENTITÉ NUMÉRIQUE DES PROFESSIONNELS ET DES CABINETS

J'ai développé précédemment l'intérêt et l'urgence pour la profession à revendiquer un statut de « Tiers de confiance numérique ». Ce sera une façon de maintenir notre statut et notre fonction dans la nouvelle économie. Mais nous ne serons pas des experts-comptables numériques sans disposer des outils adéquats. Ces derniers doivent permettre d'identifier le professionnel comme un membre de l'Ordre, avec des degrés de sécurité différents en fonction des besoins. Il revient à l'Institution de les fournir. D'abord parce qu'ils sont indispensables à l'exercice professionnel. Ensuite, parce qu'il s'agit de garantir leur totale indépendance : il ne serait pas sain de dépendre de prestataires extérieurs pour ces outils basiques. Dans mon esprit, ils doivent être fournis gratuitement, ou plus exactement, être une contrepartie à la cotisation versée à l'Ordre. C'est une question de choix budgétaire dans les priorités.

Même s'ils existent déjà à ce jour, et si je les ai précédemment mentionnés, il convient de les reprendre dans le cadre du plan d'action numérique de l'Ordre, ne serait-ce que pour les actualiser ou même les revoir complètement.

### ► COMPTEXPERT

Lors de la refonte du site Internet de l'Ordre, la décision a été prise de distinguer une partie publique et une partie privée réservée aux seuls professionnels, mais aussi de permettre à chaque utilisateur de disposer de son propre compte dont les fonctionnalités dépendraient du profil de l'utilisateur : expert-comptable, stagiaire, membre d'une AGC... ou encore simple utilisateur ne faisant pas partie directement de la profession.

C'est ainsi qu'est né « Comptexpert ».

En créant son « Comptexpert » sur le site de l'Ordre, l'utilisateur dispose d'un espace personnel lui permettant de paramétrer ses choix en fonction de ses centres d'intérêt. Il peut ainsi choisir les newsletters de la profession auxquelles il souhaite être abonné.

S'il est expert-comptable, il peut retrouver les informations le concernant dont l'Ordre dispose et son profil va ainsi être automatiquement complété. Des droits d'accès spécifiques vont lui être attribués pour lui permettre d'accéder aux services du Conseil supérieur dont l'accès est réservé. Ainsi, s'il est adhérent à un club ou à un produit comme la Revue Française de Comptabilité (RFC), il pourra automatiquement obtenir la documentation et accéder aux services offerts aux seuls adhérents.

En se connectant avec « Comptexpert », chaque professionnel peut accéder aux espaces qui lui sont réservés et il dispose de :

- Ses informations ;
- Ses alertes ;
- Ses favoris ;
- Son agenda ;
- Et sa messagerie.

L'accès à « Comptexpert » s'effectue à l'aide d'un identifiant et d'un mot de passe, mais il est aussi possible pour ceux qui disposent d'une carte d'identité numérique « Expertpass » d'y accéder en scannant le flash code figurant sur l'espace d'identification.

« Comptexpert » est le premier niveau d'identification proposée par l'Institution. Il permet d'accéder à son espace personnel et, en fonction de son profil, aux services réservés proposés par l'Institution et par ses satellites.

## ▶ EXPERTPASS

La carte d'identité numérique « Expertpass » est le deuxième outil d'identification développé par le Conseil supérieur présentant une sécurité renforcée par rapport à « Comptexpert ».

En effet, « Expertpass » se connecte directement au tableau de l'Ordre lors de son utilisation, ce qui garantit une mise à jour en temps réel. Elle permet d'attester de la qualité d'expert-comptable lors d'accomplissement de démarches auprès du Conseil supérieur ou des Conseils régionaux.

Elle est téléchargeable gratuitement sur smartphone et tablette.

La présence d'un flash code crypté permet de vérifier rapidement l'identité du porteur de la carte.

Les principales fonctionnalités de « Expertpass » ont été présentées dans le chapitre précédent à la section 1.3 à laquelle il convient de se reporter.

Ce qu'il faut retenir c'est que cette carte d'identité numérique va devenir un élément essentiel et incontournable pour attester de sa qualité professionnelle. Elle n'est utilisée aujourd'hui que dans le cadre de notre Institution mais nous travaillons pour en faire un outil utilisable auprès de tiers comme dans le cadre du projet France Connect.

## ▶ SIGNEXPERT

Le troisième et dernier outil développé en matière d'identité numérique est Signexpert. Comme « Expertpass », « Signexpert » permet de faciliter l'accès à « Comptexpert » et d'accomplir certaines démarches auprès de nos institutions, mais sa véritable fonction est de permettre le scellement de documents pour créer un original électronique et d'apposer une signature électronique ayant la même portée juridique qu'une signature traditionnelle. Autre élément à souligner, « Signexpert » permet d'accomplir des formalités, au-delà de notre environnement institutionnel, auprès de tiers qui reconnaissent sa validité juridique.

Comme déjà évoqué précédemment, la signature électronique de l'Ordre a été lancée en 2011. Son succès est limité, ce qui peut s'expliquer par trois raisons principales.

Tout d'abord, son usage est volontaire et jamais obligatoire. De plus, sa mise en œuvre n'est ni automatisée ni spontanée. Poser sa signature électronique sur un document pour le sécuriser et l'identifier demande un petit effort supplémentaire au moment de l'envoi. Il en faut moins pour casser une dynamique.

Un autre facteur qui explique certainement son manque de succès est que c'est une clé personnelle, exclusivement réservée au membre de l'Ordre sur son propre ordinateur. Or, la création de documents dans le cabinet se fait essentiellement par les collaborateurs. La technologie d'une signature collective existe depuis longtemps, connue sous le nom de « cachet serveur ». C'est donc une signature à l'utilisation de tous les collaborateurs dont les cabinets ont besoin.

Enfin un dernier motif pour certains est son coût. Même s'il est extrêmement réduit, à 300 euros pour trois ans. Cela peut être un frein à l'adhésion.

Ces différentes raisons expliquent le retard qu'a pris la profession en termes de sécurité attachée aux envois réalisés par Internet, que ce soit des documents ou même des courriers électroniques. Alors que l'outil fonctionne parfaitement, peu d'experts-comptables possèdent « Signexpert ». A ce jour ce sont moins de trois mille clés qui sont en circulation, et certainement beaucoup moins qui sont utilisées. Par rapport à près de vingt mille membres de l'Ordre c'est peu, même si on ajoute les outils de signature électronique autres que « Signexpert », qui peuvent être utilisés par des membres de l'Ordre.

Or, pour les raisons déjà invoquées, la signature électronique est absolument indispensable à notre exercice professionnel, non seulement pour nous, experts-comptables, mais également pour nos collaborateurs.

C'est pourquoi le Conseil supérieur dans son plan d'action numérique a pris la décision de lancer un nouvel outil de signature électronique d'une conception différente. Il est vrai qu'en l'espace de cinq années la technologie a considérablement évolué, et que les produits de dernière génération sont beaucoup plus faciles d'utilisation que « Signexpert ». Dans le cahier des charges il y aura notamment l'adaptabilité de la signature aux principaux produits de comptabilité et de bureautique du marché.

Et pour assurer son lancement et son succès, la nouvelle signature électronique des membres de l'Ordre et des cabinets devra être gratuite. Tous ces outils auront pour finalité :

- D'identifier les membres de l'Ordre ;
- De permettre la création des documents électroniques originaux par scellement électronique (factures, bulletins de paie, attestations, lettre de missions...);
- De signer électroniquement ces documents électroniques.

Ces fonctionnalités vont devenir indispensables dans la nouvelle économie dématérialisée. J'ai déjà cité les risques de fraude, notamment à l'identité. Il est du rôle de l'Ordre de faciliter l'exercice des experts-comptables, et donc de faire la promotion de l'identification sécurisée de ses membres. C'est ainsi que le Conseil supérieur participe depuis son origine à la mise en œuvre de la plateforme France Connect<sup>95</sup>.

France Connect est un dispositif de l'Etat qui permet de garantir l'identité d'un usager en s'appuyant sur des comptes existants pour lesquels son identité a déjà été vérifiée.

Grâce à ce dispositif, les internautes qui souhaitent effectuer des démarches sécurisées, peuvent se connecter à l'aide d'un compte qu'ils ont déjà créé auprès d'un fournisseur d'identité agréé France Connect.

---

<sup>95</sup> <https://franceconnect.gouv.fr>

L'idée consiste à ne pas créer une nouvelle identité et un nouveau compte pour chaque démarche. Cette action s'inscrit dans la ligne politique souhaitée par le gouvernement visant à simplifier les formalités en ligne et connue sous le slogan « Dites-le nous une seule fois ».

Au-delà de la fourniture d'identité, la plateforme France Connect permet aussi la fourniture de données avec le consentement de l'utilisateur. Ainsi, si certaines informations ont déjà été transmises ou sont détenues par un service en ligne, l'utilisateur a la possibilité d'autoriser ce dernier à les transmettre via France Connect à un autre service afin d'éviter une nouvelle saisie par l'utilisateur.

A titre d'exemple, afin d'accomplir les démarches d'inscription en ligne d'un enfant à une activité éducative, il suffira d'aller sur le site de la municipalité, compatible France Connect. En disposant déjà d'un compte auprès de l'administration fiscale qui est, elle-même, partenaire de France Connect, l'identification fiscale permettra de réaliser les démarches auprès de la municipalité sans avoir à ressaisir toutes les informations relatives à son identité. La municipalité ayant besoin du revenu fiscal de référence pour connaître le barème tarifaire applicable, il sera possible d'autoriser l'administration fiscale à communiquer ce renseignement au service en ligne de la municipalité.

La plateforme France Connect permet donc de mettre en relation :

- Un fournisseur de service qui propose des services en ligne pour les usagers ;
- Un fournisseur d'identité auprès duquel l'utilisateur s'est déjà inscrit, en mesure de garantir son identification et de l'authentifier ;
- Un fournisseur de données capable de transmettre des informations au fournisseur de service suite au consentement de l'utilisateur.

Le Conseil supérieur a souhaité s'associer à cette démarche et travaille depuis plusieurs mois avec les services de France Connect afin de devenir « fournisseur d'identité », en rendant conformes au règlement européen

en vigueur depuis le 1er juillet 2016 les trois niveaux d'identification « Comptexpert », « Expertpass » et « Signexpert ».

Par l'intermédiaire de cette plateforme les experts-comptables pourront se connecter sans avoir à décliner leur identité pour un grand nombre de services en ligne. Le gain de temps et la simplicité seront grandement appréciés par tous.

## L'INTERFACE AVEC LES ÉDITEURS DE LA PROFESSION

La relation avec les éditeurs de logiciels comptables et de gestion des cabinets a évolué depuis que l'Ordre s'est lancé dans la production d'outils opérationnels, tels que le portail déclaratif, la signature électronique, et plus récemment les statistiques. Nos fournisseurs sont parfois surpris que l'Institution sorte du périmètre régalién et peuvent considérer qu'il n'est pas de son ressort de produire des outils. En effet, cela pourrait interférer sur leur propre stratégie commerciale en taillant une brèche dans le lien global qu'ils cherchent à tisser avec les cabinets.

Mais d'un autre côté les cabinets comptent sur leur Institution pour les protéger d'une relation avec leurs fournisseurs qui les mettrait dans une situation de dépendance. L'attente des cabinets envers l'Ordre est forte, très forte. Et ce, d'autant plus que l'offre sur le marché des cabinets d'expertise comptable est particulièrement restreinte. Quatre fournisseurs se partagent essentiellement le marché, dont deux qui équipent plus de 80% des cabinets. Cette grande concentration inquiète les experts-comptables, qui se retournent vers leur Institution et lui demandent d'intervenir.

Il aurait été certes judicieux que la profession détienne son propre éditeur informatique, comme l'ont fait nos confrères allemands avec la DATEV, coopérative créée dans les années 1960, détenue aujourd'hui par plus de 40 000 cabinets et qui fournit plus des trois quarts des cabinets du pays. Ce schéma aurait pu être possible en France dans les années 1980, car les deux grands éditeurs de l'époque, CCMC et CEGID, comptaient dans

leur capital de nombreux experts-comptables. Malheureusement ils en sont sortis, la stratégie de ces sociétés a évolué vers une autre direction, et la roue a tourné. Ce sont aujourd'hui des sociétés privées, cotées en bourse pour les deux principales, ce qui ne manque pas de susciter des interrogations.

Dans ces conditions quel rôle donner à l'Ordre ? Jusqu'où devons-nous aller ? Que pouvons-nous faire pour défendre les intérêts des cabinets et les servir ? D'un côté nous ne pouvons pas nous lancer dans une activité d'éditeur, sachant que nous entrons sur le périmètre commercial et concurrentiel, que cela demande une mobilisation de capitaux importants, et que nos actions sont intégralement sous-traitées à des prestataires externes. D'un autre côté, nous ne pouvons pas ne rien faire car les cabinets ont besoin d'être protégés. La ligne de crête est donc étroite, mais il faut bien avancer.

Les tensions anciennes avec les éditeurs, nées lors du lancement des outils par l'Ordre, sont certainement le fruit d'un manque de dialogue. Que l'Ordre décide d'investir des sommes non négligeables dans la production d'outils pourrait, et devrait, intéresser les éditeurs pour leur éviter d'avoir à faire le même investissement. C'est quand chacun investit de son côté que les tensions peuvent naître. D'où le besoin de se parler en amont, et de mettre une limite à l'action institutionnelle.

A nous, élus de la profession, d'expliquer les enjeux et de bien faire comprendre que l'Institution se doit de fournir des outils à ses membres. Par exemple si l'on parle des outils d'identification et d'authentification attestant de la qualité d'expert-comptable, c'est bien à l'Ordre qu'il revient de le faire. C'est pour cette raison que le Conseil supérieur a développé la carte d'identité numérique « Expertpass » et une signature électronique « Signexpert ». Par ailleurs, il incombe à l'Ordre de s'assurer que ses ressortissants disposent d'outils de production conformes à la réglementation et apportant toutes les garanties suffisantes.

C'est pourquoi le dialogue est indispensable. Le Conseil supérieur a ainsi décidé de changer sa stratégie vis-à-vis des éditeurs. Avant de

décider si nous nous lançons dans la production d'outils qui peuvent être proposés par les éditeurs, nous allons les interroger. Mieux, nous allons les consulter avec un cahier des charges pour leur exprimer les besoins des professionnels. En jouant ce rôle d'interface et de représentation de l'ensemble des cabinets, l'Ordre restera dans sa fonction institutionnelle, qui convient aux éditeurs. Mais la règle du jeu est claire : dans l'hypothèse où les éditeurs ne fourniraient pas les outils plébiscités par la profession, l'Ordre prendrait ses responsabilités et se lancerait dans leur production. Il est essentiel que nos règles déontologiques soient respectées et garanties. Elles le sont en principe, mais nous n'en serons certains que si nous participons à l'élaboration du cahier des charges. Un sujet comme celui du secret professionnel, à l'heure du cloud et du big data, est essentiel. Les éditeurs peuvent le comprendre. Pour les avoir tous rencontrés, je peux assurer qu'ils sont ouverts à cette stratégie et même ravis. L'avenir nous dira si les intérêts des cabinets s'en trouveront mieux servis.

Le plan d'action numérique de l'Ordre a retenu trois sujets pour lesquels un échange doit rapidement être organisé avec les éditeurs. Les commissions et comités du Conseil supérieur sont mis à contribution pour finaliser l'identification et la présentation des besoins des cabinets.

### ▶ ARCHIVAGE ET COFFRE-FORT ÉLECTRONIQUE

Il rentre dans la fonction de sécurité des experts-comptables de garantir une conservation des données de leurs clients, mais également du cabinet.

Les éditeurs déclarent tous être en mesure de fournir l'outil adossé à leur produit. Mais l'interopérabilité de l'outil est-elle garantie ? Dans l'hypothèse où le cabinet change de logiciel et d'éditeur, que se passe-t-il ? Cette question est récurrente car les éditeurs de troisième génération ont des produits captifs et fermés. A l'heure du numérique, il convient de revoir les concepts. Aujourd'hui tout le monde communique avec tout le monde, et la règle est plus à la souplesse pour ne pas dire la volatilité qu'à la fidélité.

Le cabinet doit donc pouvoir disposer d'une solution d'archivage fiable respectant les délais légaux de conservation. La capacité d'archivage est indispensable à l'expert-comptable numérique : il doit être capable de garantir la conservation des données et leur restitution, avec toute la valeur probante attachée aux documents électroniques.

Par ailleurs, le cabinet doit également disposer d'un coffre-fort électronique lui permettant de conserver les données dans un lieu sécurisé, tout en autorisant des échanges tracés et sécurisés ou en donnant un accès à des personnes habilitées, collaborateurs ou clients. Il est nécessaire à nos missions au quotidien. Dans un univers dématérialisé des conditions sécurisées s'imposent pour notre fonctionnement courant. Le coffre-fort est ainsi utile en cours d'exercice pour organiser l'échange de données de façon sécurisée, alors que l'archivage sert à conserver les données des exercices antérieurs en maintenant la valeur probante des originaux électroniques...

### ▶ COLLECTE DES FACTURES ÉLECTRONIQUES

La facture électronique devient obligatoire. Le ton est donné par les collectivités locales qui obligent leurs fournisseurs à présenter des factures électroniques dès le 1er janvier 2017, avec l'application de seuils sur trois années avant d'être généralisée en 2020.

Ces dispositifs « collent » à l'évolution de la réglementation européenne et aux travaux de normalisation au sein de l'AFNOR.

La profession d'expertise comptable est largement engagée dans ces travaux, au côté de l'administration, au sein du Forum National de la Facture Electronique. Sa première contribution concerne la description des factures, la nature des données nécessaires pour un traitement automatique et la connaissance des usages pour développer la facture électronique. Comme pour les autres dispositifs réglementaires, l'expert-comptable sera aussi le pédagogue et l'accompagnateur de la mise en œuvre de ces mesures.

Ceux qui pensent ne pas être concernés doivent bien analyser leurs activités. Par exemple le petit boulanger d'un village qui fournit le pain au collège ne pourra pas être payé s'il n'envoie pas de facture électronique seule compatible avec le système de gestion de la collectivité locale.

Mais, au juste, qu'est-ce qu'une facture électronique ? Certainement pas un envoi de facture en format « pdf » par courrier électronique, qui n'est qu'une dématérialisation d'une facture « papier » classique. Une facture électronique peut prendre deux formes :

- Un échange de donnée (EDI) qui part d'un système intelligent pour alimenter un autre système intelligent ;
- Un document électronique scellé avec une signature électronique ou un cachet serveur, permettant de sécuriser le document et d'authentifier son émetteur. Ce document sera bientôt accompagné de la donnée structurée permettant d'automatiser son traitement.

Ces deux modes permettent d'entrer directement dans la comptabilité du client et de se loger dans ses achats et son compte fournisseur. Cela renvoie aux parties développées dans la première partie sur l'avenir de la fonction comptable.

Quel est le rôle de l'expert-comptable du boulanger en question ? De s'assurer que le système d'information de son client va être capable de produire une facture électronique répondant au cahier des charges de la collectivité concernée, et par conséquent d'organiser la dématérialisation de ses factures de ventes en retenant le système le plus adapté ; sachant que ce ne peut être qu'une facture par mois. Les produits existent sur le marché, les éditeurs sachant générer ces factures, et le rôle de conseil ne sera pas compliqué.

En revanche, la difficulté à laquelle nous pouvons être confrontés peut concerner la collecte des factures électroniques de nos clients. En effet, dans le monde « papier », le fournisseur envoie la facture à son client ; dans le monde « électronique », il lui met un fichier à disposition que le

client doit venir récupérer. Pour les raisons de logiciels de gestion fermés, la communication d'un logiciel à l'autre ne sera peut-être pas garantie. C'est pourquoi il faut s'assurer de cette interopérabilité entre les logiciels. Les éditeurs devront s'engager. Faute de quoi il sera peut-être dans l'intérêt de tous, éditeurs compris, de confier à l'Ordre la réalisation d'une plateforme de collecte des factures d'achats de leurs clients, afin de garantir leur imputation directe dans les logiciels. L'indépendance des experts-comptables et l'autorité de l'Ordre peuvent éventuellement servir la cause commune en servant d'intermédiaire. Le service de collecte à mettre en place est identique à celui que nous avons déjà réalisé pour récupérer les extraits de comptes auprès des banques. C'est une fonction qui peut être envisagée. A ce jour les éditeurs affirment que la communication avec la concurrence sera effective, mais par précaution, nous demandons à vérifier avant de rendre définitive une décision d'investissement par l'Ordre.

## ▶ CLOUD

J'ai déjà évoqué les fortes inquiétudes relatives au cloud concernant la protection des données de nos clients et de celles du cabinet. Nous recevons les déclarations rassurantes de nos éditeurs avec plaisir, mais avec malgré tout un peu de circonspection. La technologie est trop récente pour que nous ayons déjà tout vu. Selon le vieil adage « *qu'il vaut mieux prévenir que guérir* », les précautions doivent être prises le plus en amont possible.

Le Conseil supérieur travaille sur le sujet depuis des années et s'est rapproché des éditeurs pour leur faire part des besoins des cabinets. Dans ce cadre, une charte de bonnes pratiques a été rédigée par l'Ordre et certains éditeurs et hébergeurs l'ont signée<sup>96</sup> s'engageant ainsi sur les recommandations ordinales, prenant en compte l'exercice professionnel des experts-comptables. Pour autant, tous ne l'ont pas signée : du travail reste donc à faire.

L'Ordre est dans son rôle de représentation de l'ensemble des cabinets dans ses revendications et préconisations. Il pourrait également l'être en décidant de créer son propre cloud si des doutes devaient se confirmer

---

<sup>96</sup> La liste des signataires est disponible sur [www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)

sur des faiblesses technologiques ou des insuffisances opérationnelles, et surtout sur la sécurité des données de nos cabinets et de leurs clients.

Un cloud de la profession pourrait avoir de l'intérêt. Il intégrerait tous les besoins de sécurité des cabinets, les protections conformes à nos règles déontologiques, et serait mis à disposition des éditeurs. L'investissement financier est très lourd, mais pourrait être partagé. Un projet de cloud de la profession aurait du sens à l'échelle internationale. Un tel projet pourrait être porté à l'échelle européenne par des organisations telles que la FEE<sup>97</sup> ou EFAA<sup>98</sup>, ou l'IFAC<sup>99</sup> à l'échelle mondiale. Ceci n'est pas à écarter non plus et dépendra de la réponse des éditeurs aux exigences qui leur seront exprimées.

Cette nouvelle stratégie face aux éditeurs de la profession confirme une autre fonction de l'Ordre : son implication dans la normalisation est naturelle et peut être utile à tous. Notre statut de profession sous tutelle présente l'avantage de nous donner une forme d'autorité, et en tout cas d'être entendu par notre Ministère de tutelle, Bercy. La légitimité de l'Ordre est incontestable et notre expérience en matière de normalisation est grande. Sur le sujet du numérique, le besoin de réglementation et donc de normalisation est avéré (voir mes commentaires de la première partie sur le « Far West » actuel). Par exemple, le sujet du Fichier des Ecritures Comptables (FEC) mériterait une normalisation qui s'impose à tous. Les incertitudes sont sources d'inquiétudes pour les cabinets, car les réponses des éditeurs ne sont pas rassurantes. Notre responsabilité est engagée vis-à-vis de nos clients. Cet exemple démontre bien que nous ne pouvons pas nous en remettre « au marché » car nous sommes dépendants d'un système que nous ne contrôlons pas. L'Ordre des experts-comptables a encore de beaux chantiers devant lui.

---

<sup>97</sup> Fédération des Experts Comptables Européens

<sup>98</sup> Fédération Européenne des Comptables et Auditeurs pour les Petites et Moyennes Entreprises

<sup>99</sup> International Federation of Accountants : l'organisation représentative de la profession comptable au niveau mondial

## STATEXPERT

Venant de développer le sujet quelques pages auparavant, je ne vais pas le reprendre pour démontrer l'intérêt de la profession à poursuivre la voie qu'elle a choisie de produire des statistiques.

Cette action fait partie du plan numérique du Conseil supérieur. Nous n'avons fait que commencer à nous positionner sur ce sujet, et il reste certainement beaucoup à faire, notamment dans la production d'informations statistiques par secteur d'activité. Nous recevons de plus en plus de demandes, par exemple de la part de fédérations professionnelles, intéressées par les statistiques de leur secteur, et par régions. Pour le moment nous ne nous sommes pas engagés, mais cela ne peut pas durer. Il faut voir dans ces demandes la base d'une relation intelligente à construire. A nous de faire en sorte que cet outil serve l'image de la profession, et par conséquent les intérêts de chaque cabinet.

Plus qu'une stratégie, c'est un mode opératoire qu'il faut mettre en place, avec un objectif de progression dans le temps. Statexpert a pour objet de donner de la visibilité aux experts-comptables, et de faire parler de la profession. C'est aussi une façon de répondre à la question de la place de la profession dans l'économie numérique.

## **LANCEMENT DU PLAN D'ACTION LE 8 NOVEMBRE 2016**

Le plan d'action du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables est ambitieux. Il ne se fera pas seul, mais en collaboration avec des sachants, acteurs du numérique, dont le Conseil National du Numérique. Il a l'ambition de donner à la profession la place qu'elle doit continuer à occuper dans l'économie de notre pays. Gageons que cette campagne d'envergure sera déterminante pour le succès de nos cabinets, de leurs équipes et de leurs clients.

Rendez-vous est pris le 8 novembre 2016 pour le lancement officiel, en présence de nombreuses personnalités de l'économie numérique, ou en se connectant au Webinaire... en bon expert-comptable numérique !



## CONCLUSION

Cet ouvrage touche à sa fin, comme le mois d'août 2016 touche à la sienne. Un cycle s'achève, un nouveau démarre. Pas de meilleur terme pour le dire que la « rentrée ». Il va « se passer des choses », sur le plan politique et donc sociétal, dans les prochaines semaines, les prochains mois, un peu partout : aux USA, au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie, en France, et dans de très nombreux pays que je ne saurais citer, sans oublier l'Union européenne. Des changements plus ou moins importants. Mais une chose est sûre : partout dans le monde la révolution numérique va continuer son chemin.

Je suis heureux d'avoir pu trouver le temps d'écrire ce livre car je me faisais un devoir de le faire, tout en étant conscient que son contenu serait éphémère. Bien que l'avenir soit le thème de ce travail, il n'est pas appelé à entrer dans la postérité. Il n'a d'intérêt que dans l'instant présent, et sera bien vite dépassé par les évolutions technologiques qui ne vont pas manquer d'éclorre dans les prochains jours, et les usages qui en seront faits. « *Tout change* », et en matière numérique encore plus vite que pour le reste.

Mon unique espérance en ayant écrit ce livre est d'avoir été utile à mes consœurs et confrères en les ayant aidé à prendre conscience du phénomène numérique, et de les avoir motivés pour passer à l'action dans leur cabinet. J'inscris ce travail dans le cadre de ma responsabilité à la présidence de l'Ordre des experts-comptables français. Mais ce qui est valable en France l'est tout autant à l'étranger car la particularité d'Internet est de méconnaître les frontières et de construire un univers globalisé.

Mes responsabilités au sein de plusieurs organisations institutionnelles internationales de la profession m'amènent à traiter ce sujet au-delà des frontières françaises, dans plusieurs langues. C'est pourquoi cet ouvrage a été traduit en anglais et en espagnol, et diffusé en ligne auprès de tous les instituts avec lesquels l'Ordre collabore... et ils sont nombreux ! J'ai fait référence à plusieurs reprises au besoin de donner une dimension internationale à certains travaux. C'est la matière qui l'impose. La profession a su se retrouver sur des sujets techniques à l'échelle mondiale pour convenir de normes, que ce soit pour la formation, pour notre exercice professionnel, pour les règles d'éthique, ou encore pour la matière comptable. Il n'y a pas de raison pour qu'elle n'en fasse pas autant sur le sujet du numérique. Ce sera une belle occasion de renforcer la fraternité universelle de notre communauté professionnelle et de participer au rapprochement des peuples, et par conséquent à l'établissement de la paix sur la terre.

*[parraou@cs.experts-comptables.org](mailto:parraou@cs.experts-comptables.org)*





# TABLE

<b>Préface</b> .....	<b>9</b>
<b>Avant-propos</b> .....	<b>13</b>
<b>L'économie numérique : un monde en pleine mutation</b> .....	<b>17</b>
<b>Le monde est bouleversé</b> .....	<b>19</b>
Vers la fin des monopoles historiques.....	23
L'innovation s'accélère.....	26
La domination des grandes sociétés du digital .....	29
▶ Les GAFAs .....	29
▶ Les NATUs.....	33
▶ Zoom sur le modèle « Uber ».....	35
<b>Les technologies qui vont impacter notre quotidien</b> .....	<b>37</b>
Le cloud computing.....	37
Le big data.....	39
La blockchain.....	43
L'intelligence artificielle .....	49
La réalité augmentée.....	52
La fin annoncée de la télévision .....	53
<b>De nouveaux modèles et comportements</b> .....	<b>55</b>
La nouvelle économie.....	56
▶ L'économie des plateformes.....	57
▶ L'économie collaborative.....	59
• Collaboration avec les consommateurs.....	59
• Collaboration au sein des entreprises.....	62

▶ Le nouveau consommateur.....	63
▶ L'expérience client.....	64
▶ Les générations X, Y, Z.....	66
Un monde de liberté faisant fi des réglementations.....	69
▶ Zoom sur la fiscalité.....	71
L'exploitation des données à des fins commerciales.....	74
L'e-réputation.....	76
Risques de fraude.....	78
Internet et le numérique au service d'une justice sociale.....	80
<b>Notre profession est directement concernée.....</b>	<b>87</b>
<b>Les missions actuelles de la profession.....</b>	<b>93</b>
L'activité des cabinets et son évolution.....	93
Evolution du chiffre d'affaires moyen.....	94
Une nécessaire évolution de nos comportements managériaux.....	96
<b>Les attentes de nos clients.....</b>	<b>99</b>
<b>Les innovations n'épargnent pas la profession.....</b>	<b>105</b>
Une nouvelle génération de logiciels.....	105
Opportunité ou menace pour la profession ?.....	108
<b>L'avenir de la fonction comptable.....</b>	<b>111</b>
<b>La nécessaire adaptation de nos cabinets.....</b>	<b>117</b>
<b>La transformation numérique des cabinets.....</b>	<b>123</b>
La profession a toujours su s'adapter.....	123
Nous ne sommes pas dans une évolution mais bien dans une révolution.....	125
▶ La transition numérique n'est pas qu'une question de technologie.....	126
▶ Nous n'avons jamais connu pareil challenge.....	128
• S'adapter, faire face aux nouveaux défis.....	128
• Notre profession a des atouts.....	130

<b>Le cabinet de demain</b> .....	<b>133</b>
De plus en plus expert et de moins en moins comptable.....	135
▶ De la comptabilité au « full service ».....	135
▶ Passer du statut de teneur de livres à celui de consultant.....	137
▶ Spécialiste de l'information financière.....	139
▶ Mais aussi spécialiste de l'information non financière.....	140
▶ Vers plus d'interprofessionnalité.....	146
▶ Un cabinet expert en « expérience client ».....	148
▶ Un cabinet dynamique et communicant.....	153
▶ Mais aussi expert en numérique.....	156
▶ Acteur de sécurité.....	158
• Réaffirmer notre rôle de tiers de confiance.....	159
• Tiers de confiance numérique.....	162
▶ S'intéresser au business model des clients.....	164
▶ De nouveaux besoins en compétences.....	168
▶ Etre expert-comptable numérique ?.....	170
 <b>La stratégie numérique de l'Ordre des experts-comptables</b> .....	 <b>173</b>
<b>Une profession résolument techno</b> .....	<b>179</b>
Jedecclare.com.....	179
La signature électronique.....	180
Expertpass.....	183
L'exploitation des données : Statexpert et ImagePME.....	186
Cap performance.....	189
Conseil Sup' Services.....	190
Conseil Sup' Network.....	193
▶ Crowdfunding.....	195
▶ Pré-garantie SIAGI.....	196
▶ Cession de créances.....	196
▶ Recouvrement amiable des créances.....	197
▶ Compte Nickel.....	197
Mais plus encore.....	198

<b>Plan d'action du Conseil supérieur de l'ordre pour l'accompagnement des cabinets dans leur transition numérique</b>	<b>201</b>
L'accompagnement des cabinets	202
L'accompagnement des TPE	204
L'identité numérique des professionnels et des cabinets	207
▶ Comptexpert	207
▶ Expertpass	209
▶ Signexpert	209
L'interface avec les éditeurs de la profession	213
▶ Archivage et coffre-fort électronique	215
▶ Collecte des factures électroniques	216
▶ Cloud	218
Statexpert	220
Lancement du plan d'action le 8 Novembre 2016	221
<b>Conclusion</b>	<b>223</b>



