



# Connexions #27

Les nouveaux terrains de jeu  
de l'expert-comptable de demain

**AU-DESSUS  
DE LA MÊLÉE**

Comment accompagner  
le changement?

**STRATÉGIES GAGNANTES**

Le cabinet 4.0

**RELEVER  
LES CHALLENGES**

Comment emmener les équipes?

# Le cabinet de demain, tout autre que le cabinet d'aujourd'hui ?



Par provocation, je dirai que l'expert-comptable de demain ou le cabinet de demain ne sera pas fondamentalement différent du cabinet d'aujourd'hui...

Sans doute certains lecteurs penseront-ils que je suis accroché au passé et refuse la modernité.

Que nenni, le « c'était mieux avant ! » me fait froid dans le dos.

Revenir au temps de la peste du 14ème siècle qui a décimé la moitié de la population européenne en moins de 5 ans, alors qu'il ne nous a fallu que quelques mois pour trouver le vaccin contre le Covid 19 au 21ème siècle. Diable non !

Alors pourquoi dire cela ?

Pour l'unique raison que le progrès technique a toujours désasservi l'homme et qu'il en sera certainement de même avec la digitalisation et l'Intelligence Artificielle.

Certes, chacun se souvient de la révolte des Canuts de 1831 qui laissait déjà présupposer que la machine remplacerait l'homme.

Cette (r)évolution digitale et d'intelligence est-elle plus forte que l'invention de l'écriture, qui a supprimé la mémoire orale ? Est-elle plus forte que l'invention de l'imprimerie, qui a permis une transmission des savoirs ?

A mon sens, non, si l'humain reste au centre.

Elle ne sera qu'un nouveau moyen de grandir, de partager, d'investir et surtout de prendre soin. Ce sont nos valeurs chez Crowe.

Laissons le temps à l'Homme de mettre l'Intelligence Artificielle en accord avec sa propre intelligence et sa sensibilité humaine.

Ce n'est que de la forme et « la forme c'est le fond qui remonte à la surface », disait Victor Hugo.

**Jean-Charles François**

Associé Directeur Général chez Crowe Dupouy  
Président Crowe France

## Sommaire #27

p3-6.....Etude Xerfi

p7-9.....Axes stratégiques

p12-13.....Le rôle de la formation

p14-15.....Les nouveaux métiers

p16.....Réseau

Suivez nos actualités sur  @CroweFrance

## ÉTUDE XERFI L'économie réelle Les acteurs et les enjeux au sein de la profession



### Quelle est la position du réseau CROWE à l'international et en France ?

- Crowe est le 8è réseau international de cabinets d'audit, d'expertise-comptable, de commissariat aux comptes et de conseil, avec un chiffre d'affaires de 4,9 Md\$ en 2022.
- À l'instar de ses concurrents, Crowe a enregistré une croissance dynamique de son chiffre d'affaires sur moyenne période (+28% sur 5 ans). Le groupe a pu compter sur de solides soutiens : récurrence des missions de base, taux de fidélité élevé des clients, tendance à la diversification de l'offre, accompagnement sur de nouveaux dossiers comme la facture électronique, etc.
- Si les revenus de Crowe issus des prestations de conseil ont été orientés à la hausse ces dernières années, leur poids dans le chiffre d'affaires total du groupe s'est replié de 2 points en 5 ans, contre une hausse de 7 points pour l'ensemble de la profession(\*) (qui voit dans ces activités un axe fort de diversification). Parallèlement, le poids des activités d'expertise-comptable a augmenté de 6 points en 5 ans pour Crowe, alors qu'il s'est contracté de 1 point pour l'ensemble de la profession(\*).
- Avec des effectifs de 40 309 personnes en 2022, Crowe affiche un chiffre d'affaires moyen par tête de 121,5 K\$, proche de la moyenne du marché(\*). La croissance des effectifs du groupe (+10% sur 5 ans) a été plus mesurée que pour l'ensemble des réseaux de cabinets(\*) (+41% sur la même période).
- Disposant de près de 800 bureaux dans le monde, Crowe affiche un chiffre d'affaires moyen par bureau de 6,1 M\$.

(\*) Sur la base des données des 32 principaux réseaux de cabinets recensés

## Crowe, 8<sup>e</sup> réseau international de cabinets d'audit, EC, CAC et conseil

Réseaux	Chiffre d'affaires (date des informations)	Part de marché (*)	Variation sur 1 an	Variation sur 5 ans
Deloitte	59 300 M\$ (05/22)	23%	+18%	+53%
PwC	50 294 M\$ (06/22)	20%	+11%	+33%
EY	45 420 M\$ (06/22)	18%	+14%	+45%
KPMG	34 640 M\$ (09/22)	14%	+8%	+31%
BDO	12 761 M\$ (09/22)	5%	+9%	+57%
RSM	8 132 M\$ (12/22)	3%	+12%	+60%
Grant Thornton	7 155 M\$ (09/22)	3%	+9%	+43%
<b>Crowe</b>	<b>4 900 M\$ (12/22)</b>	<b>2%</b>	<b>+7%</b>	<b>+28%</b>
Baker Tilly Intern.	4 473 M\$ (12/22)	2%	+6%	+32%
HLB International	4 437 M\$ (12/22)	2%	+9%	+87%
<b>Total marché (*)</b>	<b>253 701 M\$</b>	<b>-</b>	<b>+11%</b>	<b>+42%</b>

Source : Xerfi, d'après International Accounting Bulletin et La Profession Comptable / Unité : Million de dollars, Part en % du CA total, % / Classement par CA en 2021-2022  
(\*) Sur la base des données des 32 principaux réseaux de cabinets recensés

## Crowe, 13<sup>e</sup> réseau européen

Évolution de l'activité	Chiffre d'affaires (date des informations)	Part de marché (1)	Variation sur 1 an	Variation sur 5 ans
Crowe	1 015 M\$ (12/22)	1%	-5%	+22%
<b>Total marché (1)</b>	<b>90 465 M\$</b>	<b>-</b>	<b>+6%</b>	<b>+52%</b>
Poids des métiers	Audit et assurance	Expertise-comptable	Conseil	Autres
Crowe	46%	23%	12%	19%
Variation sur 5 ans	+2 pts	-11 pts	-1 pt	+10 pts
<b>Total marché (2)</b>	<b>30%</b>	<b>44%</b>	<b>20%</b>	<b>6%</b>
Variation sur 5 ans	<b>-3 pts</b>	<b>+1 pt</b>	<b>+3 pts</b>	<b>-1 pt</b>

Source : Xerfi, d'après International Accounting Bulletin et La Profession Comptable / Unités : million de dollars, part en % du CA total, %, part en % du CA, point  
(1) Sur la base des données des 31 principaux cabinets recensés, dont celles de PwC, Deloitte, EY et KPMG qui couvrent l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique  
(2) Sur la base des données des 31 principaux cabinets recensés, hors PwC, Deloitte, EY et KPMG

## Le réseau Crowe en France

• Crowe figure dans le top 20 des réseaux et structures d'audit, d'expertise-comptable, de commissariat aux comptes et de conseil en France, avec un chiffre d'affaires de 131 M€ en 2021-2022. Sa croissance a atteint 12% sur 4 ans, soit une dynamique en-deçà de la moyenne du marché(1).

• L'expertise-comptable génère environ la moitié du chiffre d'affaires de Crowe. Toutefois, les activités social/paie et conseil/autres sont les plus dynamiques sur moyenne période (+47% sur 3 ans). Elles renforcent ainsi leur poids dans les revenus totaux du groupe, au détriment des activités audit/commissariat aux comptes (-4 points sur 3 ans).

• Ces dernières années, Crowe a réalisé des performances supérieures à la moyenne du marché(2) dans le domaine des activités réglementées (commissariat aux comptes et expertise-comptable), lui permettant de dégager un chiffre d'affaires moyen par tête de 112,4 K€(3), contre 95,4 K€ pour l'ensemble de la profession(2).

• Avec des effectifs de 1 247 personnes en 2022-2023, Crowe affiche un chiffre d'affaires moyen par tête de 112,8 K€, en hausse de 7% sur 3 ans.

• Disposant de 65 bureaux en France, Crowe affiche un chiffre d'affaires moyen par bureau de 2,2 M€, en hausse de 7% sur 3 ans.

(1) Sur la base des données des 22 principaux réseaux et structures, hors PwC et In Extenso / (2) Sur la base des données de 250 cabinets dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 M€ / (3) Sur la base des données de 9 cabinets de Crowe France (Avvens, Cifralex, Cogefis Associés, Dupouy et Associés, Ficorec, Fidéliance, Fidélis, Groupe Rocard et RSA)

## Hausse du nombre de bureaux et du chiffre d'affaires moyen par tête

	Bureaux	Chiffre d'affaires moyen par bureau	Effectif moyen par bureau	Chiffre d'affaires moyen par tête
<b>Nombre / Montant</b>	65	2,2 M€	19	112,8 K€
<b>Variation sur 1 an</b>	+7%	+1%	-2%	+3%
<b>Variation sur 3 ans</b>	+23%	-3%	-9%	+7%

Source : Xerfi, d'après Crowe France / Unités : nombre, million d'euros, millier d'euros, %

## Renforcement des activités RH & Conseil

Métiers	Audit / CAC	Expertise-comptable	Social / Paie	Conseil / Autres	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	32 M€	69 M€	17 M€	22 M€	140 M€
<b>Variation sur 1 an</b>	+9%	+5%	+24%	+20%	+8%
<b>Variation sur 3 ans</b>	+7%	+25%	+47%	+47%	+19%
<b>Poids</b>	23%	49%	12%	16%	100%
<b>Variation sur 3 ans</b>	-4 pts	0 pt	+2 pts	+2 pts	-

Source : Xerfi, d'après Crowe France / Unités : million d'euros, %, part en % du CA

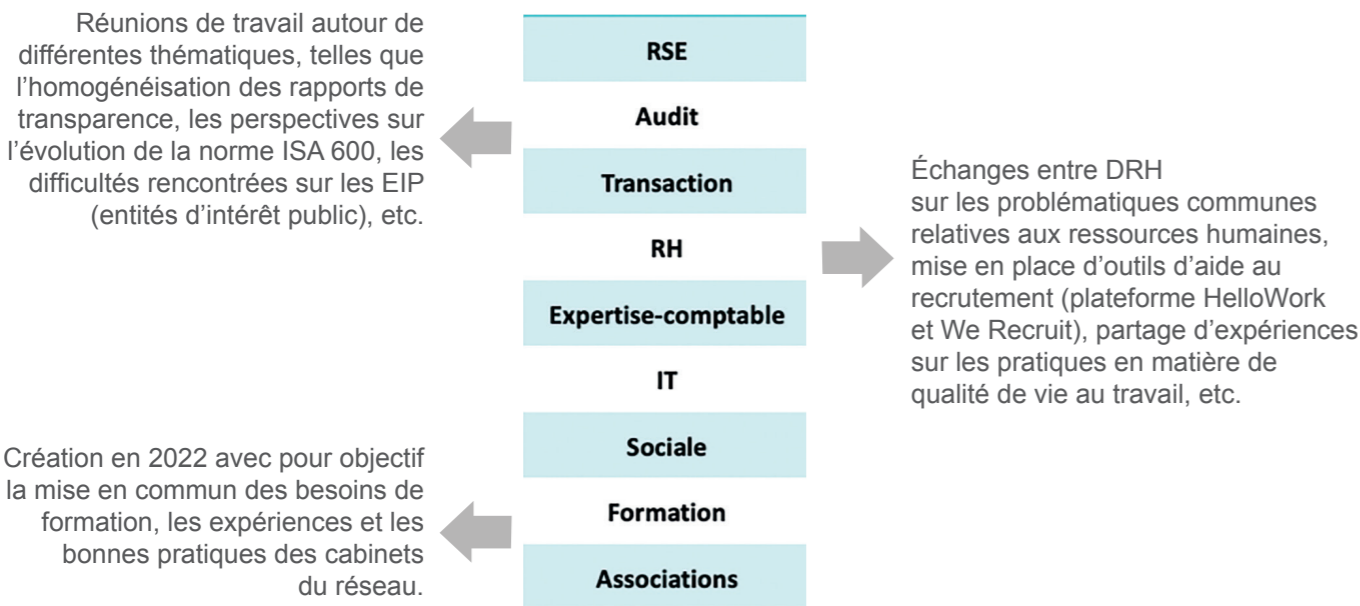
<b>Digitalisation et automatisation des activités</b>	La digitalisation doit permettre des gains de productivité grâce à l'automatisation des tâches répétitives (et d'allouer ainsi une partie des effectifs à des missions à plus forte valeur ajoutée), d'améliorer l'expérience client, mais aussi de développer de nouvelles prestations.
<b>Diversification de l'activité</b>	L'élargissement des compétences constitue une opportunité pour se positionner sur de nouveaux relais de croissance, et ce pour plusieurs raisons : banalisation des missions comptables classiques, possibilité de recréer de la valeur pour capter de nouveaux clients, repositionnement sur des missions à forte valeur ajoutée, etc.
<b>Recrutement et fidélisation des employés</b>	Plusieurs leviers sont activés pour relever les défis RH (déséquilibre de la pyramide des âges, déficit d'attractivité, turn-over important, etc.) : rapprochement avec les nouvelles générations, renforcement de la marque employeur, construction d'opportunités de carrière, flexibilisation de l'organisation du travail, etc.
<b>Regroupement de cabinets</b>	Le regroupement de cabinets vise à optimiser la rentabilité et à renforcer les parts de marché, en bénéficiant entre autres de synergies et de la mutualisation de certaines fonctions support ou d'outils digitaux, mais aussi en s'appuyant sur une marque pour accroître sa visibilité et son attractivité auprès des clients.

## Le regroupement de cabinets chez Crowe

Crowe est un réseau non intégré au sein duquel les cabinets sont regroupés autour d'une marque commune. L'échange est un moteur important du réseau et contribue à identifier les besoins en matière de qualité, technique, de développement commercial, etc. Le développement de process communs, de partenariats ou encore d'accords

de mutualisation avec les fournisseurs sont ainsi nés d'échanges et de prises de décision consensuelles par les membres du réseau. À ce titre, Crowe a mis en place des commissions ayant pour but de déterminer les stratégies communes relatives à différentes thématiques : RSE, formation, associations, etc.

### Commissions



## Recrutement et fidélisation des collaborateurs

Un travail important est fait au niveau des instances (Conseil national de l'ordre des experts-comptables et Compagnie nationale des commissaires aux comptes) pour mettre en lumière l'intérêt du travail en cabinet. Ce travail de communication doit être soutenu par les actions que nous menons sur le terrain. C'est pourquoi nous nous investissons dans un travail de proximité auprès des jeunes, axé sur la découverte et l'apprentissage. Nous misons sur l'alternance et les liens que nous tissons avec les écoles. Certains élèves peuvent même bénéficier d'aides financières grâce au fonds de dotation créé par Crowe France. Crowe Becouze a également créé son propre fonds de dotation, afin de coordonner ses actions de mécénat et de renforcer l'impact de ses actions sur le territoire.



Sylvélie Renoux, DRH chez Crowe Becouze

## Digitalisation et automatisation des activités

En ce qui concerne nos professions, la (ré) organisation des systèmes d'information comporte deux volets : le premier est propre à nos clients et le second, interne aux cabinets, les deux étant intimement liés.

Marc Luccioni, associé Crowe Avvens

Notre objectif premier est de répondre à la demande du marché : les questions liées à notre organisation et à notre rentabilité suivent...

La première stratégie à développer au niveau des cabinets est de capter un maximum de datas pertinentes, ce qui va bien au-delà des problématiques de facture électronique et d'interfaces entre les systèmes. En effet, la puissance des nouvelles bases de données, couplée à la mise en œuvre d'analyses reposant sur l'IA, constituent le fer de lance de la définition de notre métier dans le futur. Sur la base de ces outils, nous confirmerons notre qualité de partenaire de l'entreprise, capable d'analyser sa situation et de l'aider en profondeur dans son organisation et ses process, avant de délivrer une présentation financière.

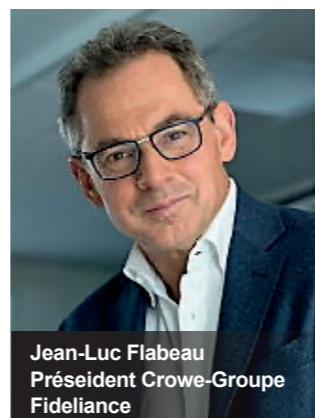
### Diversification d'activité : l'exemple de See Far IT

Membre de Crowe, See-Far IT est un cabinet d'audit et de conseil informatique, émanant de 4 cabinets du réseau : Avvens, Dupouy, Groupe Rocard et RSA. See-Far IT couvre plusieurs champs d'expertise : audit informatique dans le cadre du commissariat aux comptes, cybersécurité, RGPD, audit de la gouvernance IT, cloud bureautique, conformité contractuelle aux termes de licences logicielles, transition digitale, analyse de données complexes etc. Comme l'explique **Christian Valery, directeur associé** : « L'aventure See-Far IT démarre en 2019, lorsque 4 cabinets du réseau Crowe décident d'investir dans une filiale commune, à même d'assurer les diligences requises par le H3C dans le cadre du commissariat aux comptes. See-Far IT est un bel exemple de mutualisation entre cabinets membres, avec pour vocation de servir non seulement ses 4 partenaires et leurs clients, mais aussi tous les cabinets du réseau Crowe France qui le souhaiteraient. Pour cela, nous investissons dans des offres telles que la cybersécurité, le RGPD et plus récemment la facturation électronique, pour laquelle nous pouvons accompagner les cabinets sur les sujets IT, et notamment la revue des données en masse grâce à nos compétences en data analytics.



# L'expert-comptable au cœur de l'économie

Notre double défi est de répondre aux nouvelles demandes des entreprises (parfois même de les anticiper, notamment en ce qui concerne les TPE-PME) et de disposer pour cela des ressources adéquates, grâce à une stratégie RH innovante.



## L'ÉCONOMIE COMME MOTEUR

L'économie, de plus en plus interdépendante des décisions politiques, impactée par des crises successives, est aujourd'hui faite d'incertitudes. Or plus l'économie est incertaine, plus l'expert-comptable a un rôle central à jouer : décrypter, conseiller, accompagner... Ainsi, durant la crise du Covid, notre profession a soutenu les entreprises de manière décisive, en mettant en place avec elles tous les dispositifs et mesures possibles. De manière générale, les entreprises ont aujourd'hui le réflexe de se faire épauler par leur expert-comptable dans la plupart de leurs prises de décisions, bien au-delà de la comptabilité de base.

## LES DÉFIS DES ENTREPRISES

Les entreprises ont à réaliser simultanément deux mutations majeures. L'une est digitale et l'autre, environnementale. Il s'agit de deux sujets énormes, difficiles à gérer, notamment pour les TPE-PME, généralement moins avancées en la matière que les entreprises de plus grande taille. L'expert-comptable est au cœur de ces sujets. En tant que professionnel du chiffre, il constitue un partenaire de confiance. Il est, entre autres, à même d'encourager les entreprises trop « attentistes », en les accompagnant dans leur transformation.

## QUELS « BÉNÉFICES » EN ATTENDRE ?

L'expert-comptable est à la fois un praticien et un acteur stratégique, à même d'aider ses clients à mesurer les bénéfices de leurs mutations. Des exemples de terrain ? Ce qui vient à l'esprit, quand on parle de numérisation, c'est bien sûr la facture électronique. Au-delà de l'obligation administrative (récemment reportée, d'ailleurs, au-delà de 2024), les entreprises devraient la considérer comme un véritable outil de data. A nous, leurs experts-comptables, de les « acculturer » ! En matière environnementale, on peut s'attacher au bilan RSE et de décarbonation. Il pourrait dès à présent être réalisé pour toutes les entreprises, y compris, sous une forme éventuellement simplifiée, pour les TPE-PME : c'est un outil de prise de conscience, de motivation des dirigeants et des équipes, de valorisation auprès des clients, etc.

## LES ENJEUX DE LA PROFESSION

La feuille de route des experts-comptables, c'est d'aider les entreprises à se transformer.

Tout en poursuivant leurs missions traditionnelles, d'effectuer de plus en plus de missions de conformité au sens large, ainsi que de missions de conseil.

Nos cabinets doivent donc évoluer pour répondre à toutes les demandes du marché, et de se préparer aux nouvelles qui se profilent. Dès lors, notre défi actuel, c'est le recrutement. Pour redonner de l'attractivité à nos métiers, mettons en avant ces valeurs qui forment notre ADN : la confiance, l'éthique et l'humain. Nos collaborateurs potentiels appartiennent à de nouvelles générations en quête de sens et, dans une période où tout se mesure, nous pouvons faire la différence par rapport à d'autres consultants !

## UN FOCUS SUR LE RÉSEAU CROWE ?

CROWE, c'est à la fois une marque reconnue et un réseau à taille humaine, outillé pour répondre aux attentes des clients et collaborateurs, pour réussir les mutations. A nous de savoir accentuer nos compétences et les mettre en avant !

La numérisation des TPE-PME françaises mériterait d'être aujourd'hui érigée en « grande cause nationale ». Elles peinent en effet à rattraper leur retard numérique et sont freinées par leur manque d'expertise, de moyens et de temps.

Certes la crise du Covid a accéléré la numérisation, indispensable à la continuité d'activité en distanciel. Et il ne s'est pas agi que d'une « planche de salut ». Bon gré mal gré, les entreprises qui se sont transformées ont aussi renforcé leur compétitivité.

Mais la plupart des TPE-PME se heurtent aujourd'hui à l'insuffisance des budgets et des compétences, à la difficulté d'identifier le potentiel de la numérisation (et les solutions adaptées) pour chaque métier, à la peur de la cyber-malveillance, etc.



Bernard COHEN-HADAD  
président du Think Tank Étienne Marcel et président de la CPME Paris Ile-de France

# La facture électronique : Faire et refaire... et laisser place au mystère !

Report de la mise en place  
de la Facture Électronique.  
D'énormes enjeux pour la profession !



Stéphane Raynaud  
Dirigeant du groupe BBA

En magie, le mystère est cet instant où le magicien profitant d'un détournement d'attention de son public réalise son tour dont lui seul a le secret et qui laisse l'assistance ébahie et éblouie. Le vendredi 28 juillet à 14h37 a été parfait pour cela et c'est ainsi qu'un communiqué laconique de la Direction Générale des Finances Publiques a acté le « Report du calendrier de la facture électronique en France ».

Le « mystère » du report de la mise en place reste entier. Qui le demandait vraiment ? Et pourquoi ? Quel sera le nouveau calendrier ? Et quelle nouvelle architecture de la réforme pour le futur ? Autant de questions parmi d'autres, qui restent à cette heure sans réponse...

Jusqu'à-là, on pouvait espérer que la mise en place de la réforme ait lieu. Avec des ajustements certes, mais que le calendrier fixé soit tenu. Peut-être, par exemple, pouvions-nous envisager un maintien du dispositif du « e-invoicing » selon les plans (comme on dit en langage militaire) et un report du « e-reporting », plus complexe à gérer. Cela aurait eu pour avantage d'avancer pas à pas.

Un calendrier sera fixé dans le cadre de la discussion de la Loi de Finances pour 2024. Bref, dans l'automne. Nos « sources » et notre habitude de ce genre de discussion projettent un report probable du projet de 18 à 24 mois. Espérons que cela sera plus court... Car si certains, y compris au sein de la profession comptable, se félicitent de ce report, je n'y vois pour ma part que des inconvénients.

Bien sûr, la réforme avait certains aspects « mal ficelés ». Bien sûr, il y avait des améliorations à apporter au projet. Bien sûr les acteurs technologiques attendent encore pour le 31 juillet 2023 la dernière version des spécifications techniques pour les PDP et le PPF, et de très gros efforts allaient devoir être fait pour communiquer auprès des 4 millions d'entreprises françaises concernées par la réforme.

Tout cela ne nous avait pas échappé et nous savions que la route serait longue et sinueuse pour s'approprier et mettre en place efficacement la réforme en trois ans.

Mais pour autant, tous les acteurs de notre écosystème (Conseil national et Conseils régionaux de l'Ordre, centres de formation, groupements, réseaux, éditeurs historiques et nouveaux acteurs technologiques) étaient alignés et engagés pour sensibiliser les entreprises et les collaborateurs au passage à la facture électronique.

La profession comptable dans son ensemble allait mener un projet commun et ambitieux pour se fédérer et montrer une fois de plus son utilité.

Positivons ! Désormais, les choses sont claires. La digitalisation des 4M d'entreprises françaises devra faire l'objet d'une action volontaire à court terme des experts-comptables et de leurs partenaires. Les enjeux sont immenses.

*Extrait de l'édito spécial de Stéphane Raynaud, Expert-comptable et Commissaire aux comptes, Associé et Dirigeant du groupe BBA, Directeur de la Publication « La Profession Comptable »*

# Le conseil est l'axe stratégique de notre développement

Notre cabinet, plus que jamais tourné  
vers ses clients, met au cœur de son activité  
le conseil à valeur ajoutée.



Guillaume Saby,  
Président Crowe Becouze

## Comment sentez-vous la tendance ?

Notre ADN s'est structuré autour de l'audit et du conseil, avec la volonté d'être en pointe sur nos savoir-faire, au niveau d'expertise que nos clients attendent. Notre stratégie est basée sur l'excellence, afin d'accroître sans cesse la qualité de nos interventions, sur chacun de nos 8 domaines d'expertise\*. C'est une condition indispensable pour générer de la croissance et développer notre crédibilité. L'intensité concurrentielle globale dans l'offre du conseil aux entreprises augmente, avec des « pure players » dans chaque segment. Le fait que nous soyons historiquement des professionnels du chiffre apporte de la réassurance à nos clients mais, au-delà du niveau d'expertise, ils attendent que nos équipes soient disponibles, agiles, à l'écoute, et qu'elles aient la capacité de proposer et de mettre en œuvre des prestations « sur-mesure ».

## Quelle est votre évolution actuelle ?

Becouze, BCZ aujourd'hui, existe depuis 40 ans et regroupe actuellement 18 associés et 200 collaborateurs, de profils divers. Depuis l'origine, notre société est portée par un affectio societatis et un niveau d'engagement élevés des associés et des équipes. Nous nous sommes développés de façon organique en restant sur notre cœur de métier, en additionnant les expériences et en recrutant des talents dans un esprit « entrepreneurial ». Nous nous adressons à des moyennes ou grandes entreprises ou organisations et nous déployons des missions de

conseil sur toutes nos lignes de services. Quant à notre savoir-faire d'auditeurs, nous le déployons aujourd'hui, non seulement en matière d'audit financier, mais aussi sur des sujets nouveaux tels que la RSE, les systèmes d'information (IT) ou la conformité au sens large. Nos activités connaissent des évolutions progressives, les logiciels absorbent les tâches basiques, les pratiques se digitalisent, mais les fondamentaux restent les mêmes : offrir un niveau d'expertise élevé, adapté aux contextes et aux besoins de nos clients, développer des relations humaines de confiance et permettre à chacun de s'épanouir, grâce à l'esprit d'équipe et à l'attractivité des missions que les clients nous confient.

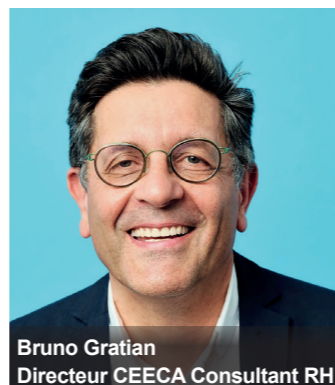
## Donc, selon vous, pas de révolution ?

Si nous connaissons une révolution, c'est celle de la diversité des talents que nous recrutons pour développer nos métiers. Nous recrutons toujours de jeunes collaborateurs qui poursuivent leur formation par l'expérience mais nous recrutons aussi des collaborateurs « experts » qui exercent sur un métier spécifique (RSE, IT, Consolidation, Evaluation...). Notre challenge actuel est d'être identifié comme un employeur de référence, avec une vraie promesse : permettre à chacun de s'exprimer, de progresser et de s'épanouir avec des missions variées. C'est ce qui nous permettra à la fois de faire grandir un très beau collectif, d'offrir le meilleur service à nos clients, et d'en attirer de nouveaux.

\* Expertise comptable et fiscale, Audit et conformité, Conseil RH et gestion de la paie, Consolidation, Transaction, Evaluation financière, RSE et IT/DATA.

# Comment emmener les équipes ?

La formation permet de faire évoluer les compétences et les équipes, face à la mutation et à la transformation des métiers. Elle permet une ouverture sur des approches, des « cultures » et des sujets nouveaux. Décryptage avec Bruno Gratian, Directeur CEECA, Consultant RH.



Pendant des décennies, la formation s'est inscrite majoritairement dans le « besoin immédiat ». Pour les experts-comptables et leurs collaborateurs, elle constituait une réponse efficace et rapide aux nécessités découlant de l'actualité technique de la profession, comme de ses obligations légales. Ce qui est nouveau, c'est d'entrer dans un système de développement de compétences combinées entre technique et postures et/ou d'aborder de nouvelles matières. Ainsi, pour les cabinets, la formation tend à s'affirmer comme un outil de transformation. Un exemple ? Si, pour fidéliser ses clients chefs d'entreprise, un cabinet décide de l'assister dans l'analyse de la gestion de patrimoine, une formation spécifique « extra comptable » pourra permettre de développer cette compétence au sein de l'équipe.

Autre cas de figure : des formations transversales au diagnostic et au conseil donneront aux collaborateurs la possibilité d'assister les chefs d'entreprise et DAF dans les actions managériales.

## MOBILITÉ & AGILITÉ PROFESSIONNELLES

L'accompagnement sur la transformation, c'est aider les personnes à évoluer. Car l'agilité organisationnelle des cabinets passera demain par des profils et des équipes de plus en plus « hybrides ». Tous les collaborateurs auront besoin, au-delà des connaissances techniques, d'un savoir-faire relationnel, voire commercial. Ils pourront, selon leurs appétences, s'attacher au numérique, à la conformité des états financiers, mais aussi à la RSE, à l'aide à la décision, etc.

Au niveau du CEECA, notre ambition est de créer un CFA orientant vers les nouveaux métiers les étudiants candidats à l'expertise.



© Photo de Stefan Lehner sur Unsplash

## TRAVAILLER ENSEMBLE

L'enjeu est de former les personnes à progresser dans leurs compétences, tout en leur apprenant à mieux travailler ensemble. Là encore, les cabinets innovent. Depuis plusieurs années déjà, au-delà des apprentissages ciblés (fiscal, social, etc.), ils incitent leurs collaborateurs à structurer leur méthode de travail et leur approche de la relation client. A présent, c'est l'optimisation du travail en équipe qui est recherchée, à travers un travail sur l'usage de nouveaux outils numériques, mais aussi l'empathie, l'écoute et une véritable connaissance du client. La direction des cabinets tend à abandonner l'angle hiérarchique, au profit de l'animation d'équipe. Chaque collaborateur est invité à développer à la fois son niveau technique, son autonomie et son intelligence émotionnelle. Cette palette de formations doit lui permettre d'intervenir, sur une mission donnée, aussi bien en « capitaine » qu'en « équipier ». Et au rôle traditionnel de superviseur, exerçant un contrôle technique, se substitue celui de chef de file, emmenant une équipe autour d'un projet.

## FOCUS SUR LE NUMÉRIQUE

Le numérique peut poser un problème culturel au sein des cabinets, dans la mesure où, grâce à l'IA, on a le savoir... mais pas nécessairement le savoir-faire ! Tandis que la data prend de plus en plus d'importance, la transformation numérique suit son cours. Elle amène certains profils plus jeunes à devenir moteurs. Le plus souvent, il s'agit de ceux qui allient des compétences pointues à un leadership naturel.

Pour conclure sur mon domaine, celui de la gestion de la formation, je dirai que le numérique a permis de créer des formats multimédias plus attractifs. Les offres de formation se diversifient, nous évoluons vers des solutions non standardisées, plus interactives, incluant le micro-learning, l'e-learning, la visio, ainsi que des programmes plus longs pour valider de nouvelles compétences, etc. Le numérique permet de créer des « mises en situation », de moduler les parcours de formation et de les doser en termes d'ambition et de durée. Bref, de les adapter à nos métiers !

## Comment donner du sens au digital et embarquer les collaborateurs dans des projets transverses ?

En érigeant en vertu la collaboration, non plus dans les silos, mais aussi entre silos. Dans le monde digital, le client sera roi et la production de valeur pour celui-ci, une nécessité ; ceci, avant de se soucier de se garder une partie de cette valeur livrée. Les collaborateurs seront unis dans cette obsession de fournir de la valeur au client, et les équipes les plus soudées seront celles qui gagneront.



Ludo Van der Heyden  
Professeur de gouvernance d'entreprise (INSEAD)  
Extrait d'une interview accordé aux Echos (12/06/2017)

# Le cabinet de demain : ses enjeux, ses équipes

Notre avenir passe par le conseil et par l'accompagnement des entreprises, ce qui modifie notre approche et nous implique dans de nouveaux « métiers ». D'où un impact sur nos cabinets, à la fois stratégique et humain.



## Pourquoi aller au-delà du savoir-faire historique ?

L'expert-comptable de demain se positionnera en partenaire opérationnel des managers, non en simple « sachant ». Pour les entreprises, les prestations de l'expert-comptable liées à toutes leurs obligations déclaratives ne comportent plus qu'une faible valeur ajoutée. En revanche, elles sont en demande d'accompagnement sur un ensemble de domaines stratégiques (RH, juridique, digital, RSE...), bien au-delà de l'établissement et de la certification de leurs comptes. Nos cabinets doivent ainsi se concentrer sur des missions de conseil à forte valeur ajoutée et développer des compétences nouvelles. Ce qui, à mes yeux, ne représente pas une contrainte, mais une opportunité. Oserai-je citer une de mes maximes favorites ? « Quand le vent se lève, certains construisent des pare-vents, d'autres des moulins ».

## Avec quelles conséquences concrètes ?

Pour accompagner efficacement des entreprises qui changent, il ne nous suffit plus d'être « a posteriori » réactifs à leurs demandes. Il faut savoir anticiper leurs mutations, en créant des interactions fortes ! Ce qui exige d'être plus que jamais présents auprès de nos clients, afin de les connaître sous toutes leurs facettes et de comprendre leurs besoins de changement. Dans ce contexte innovant, la prééminence de la technologie redonne, paradoxalement, un caractère indispensable à la proximité de terrain, voire à la présence en entreprise.

## En ce qui concerne les équipes ?

Fédérer des talents, créer des partenariats ou des associations, utiliser les possibilités offertes par l'interdisciplinarité, voilà les nouveaux souffles qui porteront nos cabinets vers l'avenir.

A titre d'exemple, chez Rocard, sur onze associés, trois sont d'ores et déjà « non experts-comptables », ce qui aurait été inenvisageable quelques années en arrière. Nous espérons aller plus loin encore, notamment avec de nouveaux recrutements (informaticiens, logisticiens...) et des formations diversifiées, ainsi qu'en intégrant d'autres professions réglementées

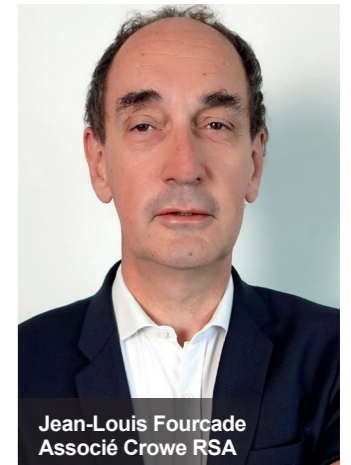
L'enjeu sera de motiver et de fédérer des équipes composites, autour d'une même vision et de valeurs communes, tout en abordant de nouveaux métiers.

## Votre mot de la fin ?

Pour les collaborateurs (en particulier nos nouvelles recrues qu'anime un besoin d'autonomie et d'innovation), cette évolution donne du sens à l'activité. Ils apprécient de pouvoir développer une relation constructive et valorisante avec les clients, en interaction avec tous les secteurs de l'entreprise, et dans une perspective de développement durable.

# Nos nouveaux « terrains de jeu » : 6 exemples de solutions ciblées

Prestataires et consultants au service de nos clients, nous les entourons et les assistons dans leur palette de besoins, en dépassant le champ de nos missions légales, pour proposer une approche plus globale autour de l'information financière.



- 1. L'évaluation** : De plus en plus souvent, nous effectuons des missions d'évaluation dans le cadre de rapprochements, cessions, fusions, etc. Cette activité nous permet d'intégrer de nouvelles compétences au sein du cabinet et d'apporter un service à valeur ajoutée à nos clients.
- 2. Le recouvrement** : Particulièrement utile à nos clients à fort besoin en fonds de roulement (BFR), pour qui le recouvrement de créances est le « nerf du problème » !
- 3. La délégation** : Nous pouvons intégrer dans les services du client un RAF, un DAF, un contrôleur de gestion, un manager ... (en cas de restructuration, de changement de SI ou d'ERP, de congé longue durée, de constitution de holding, etc.).
- 4. Les offres transverses** : Nous investissons sur quelques points forts pour nous différencier, en proposant à nos clients une offre transverse. C'est une réponse globale à la diversité de leurs besoins dans leur gestion quotidienne (comptabilité, social, fiscalité, juridique...) comme dans les moments clés de la vie de leur entreprise (M&A, évaluation, consolidation...), intégrant tous les services spécifiques liés à leur métier (ex : immobilier, formation, etc.).

- 5. La RSE** : Nos clients attendent de nous une approche globale et innovante. En l'espèce, nous avons noué des partenariats avec une université, pour être à la pointe.
- 6. La facture électronique** : C'est un « chantier » pour lequel toutes les organisations ont besoin d'accompagnement (y compris les ETI et les groupes internationaux). L'expert-comptable a un rôle clé à jouer et ne doit pas laisser d'autres consultants, moins aguerris sur la question, s'emparer.

**L'intégration de nouvelles activités répond à une attente de nos clients et doit tenir compte de l'évolution de leurs besoins.** En tant que professionnels des chiffres et de l'information financière, nous souhaitons apporter des solutions à leurs problématiques de gestion et de développement intégrant une vision globale. Ces nouvelles activités sont une opportunité de renforcer notre rôle de conseil et notre capacité d'accompagnement, en nous positionnant comme le partenaire privilégié des dirigeants d'entreprise. **Cela nous permet d'intégrer de nouveaux profils et nouvelles compétences au sein de nos équipes**, et d'offrir ainsi des possibilités de missions et d'évolution plus variées. Nous veillons à ne pas cloisonner nos collaborateurs dans des pôles, de manière à ce qu'ils deviennent des experts, adaptables et autonomes, sans se sentir enfermés dans une spécialité.



# Un réseau structuré pour des partages de savoir-faire

**Le développement rapide de l'IA est en train de révolutionner notre profession, avec la comptabilité 4.0. Ne considérons pas ce phénomène comme une menace mais comme une opportunité !**

La technologie est la seule solution pour continuer à développer nos cabinets, tout en maintenant leur qualité de services, en fonction des volumes délivrés aujourd'hui. D'autant plus qu'il devient difficile de recruter, en Europe notamment : nous manquons de collaborateurs débutants. Les outils issus de l'IA constituent une véritable opportunité, en soulageant les comptables d'un ensemble de tâches basiques et chronophages.

Mais la conséquence de ces avancées, c'est que les coopérations au sein de notre réseau, y compris au plan international, sont de plus en plus indispensables. Pour un cabinet individuel, il est difficile d'accomplir seul le progrès et la transformation nécessaires.

Outre le partage des coûts, la mutualisation des technologies permet un échange de pratiques et d'expériences professionnelles. Rappelons que nous avons démarré, voici 4 ans, un projet « Snow Ball ». Comme son nom l'indique, il a pour but le développement commun de nos business par un « effet boule de neige ». Un sous-groupe dédié à la technologie se structure actuellement. Pourquoi ? Parce que des discussions ponctuelles et non formalisées ne suffisent pas. Pour réaliser de vrais progrès, il faut un cadre où les décisions se prennent concrètement, débouchant sur des avancées régulières. C'est ce qui permet aux membres du réseau de décider de leurs investissements et d'en mesurer les retombées.

”  
**Soyons conscients qu'en matière de technologie, nos compétiteurs sont Microsoft et Google !**

“  
 Christian Fielding  
 Managing Partner at Crowe in Poland, Czechia and Slovakia



© Photo de Wacław Dąbrowski sur Unsplash

Connexions est la revue trimestrielle de Crowe France.

Ont contribué à ce numéro: Jugurtha Begriche (XERFI), Christian Fielding (Crowe Pologne, Tchéquie, Slovaquie), Jean-Luc Flabeau (Crowe-Groupe Fidélissime), Jean-Louis Fourcade (Crowe RSA), Bruno Gratian (CEECA), Béatrice Le Rider (journaliste), Marc Luccioni (Crowe Avveng), Stéphane Raynaud (BBA), Sylvie Renoux (Crowe Becouze), Christophe Rocard (Crowe Rocard), Guillaume Saby (Crowe Becouze)

Avec l'aimable participation de : Bernard Cohen-Hadad (CPME IDF) et Ludo van der Heyden (INSEAD)

Photos : Adobe, Unsplash