

# PLAN D'ACTION POUR LA TRANSFORMATION DES CABINETS COMPTABLES



Traduction réalisée par la FIDEF



# UNE FEUILLE DE ROUTE POUR L'AVENIR

International  
Federation  
of Accountants

L'IFAC, avec ses organisations membres, sert l'intérêt public en améliorant la pertinence, la réputation et la valeur de la profession comptable mondiale. Les trois objectifs stratégiques de l'IFAC sont les suivants :

- Contribuer et promouvoir l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre de normes internationales de haute qualité ;
- Préparer une profession prête pour l'avenir ; et
- S'exprimer en tant que voix de la profession mondiale.

Le « Plan d'action pour la transformation des cabinets - Une feuille de route pour l'avenir » a été préparé par l'IFAC avec le soutien et les contributions de son **comité des cabinets de petite et moyenne taille**.

Pour plus d'informations, veuillez envoyer un e-mail à [christopherarnold@ifac.org](mailto:christopherarnold@ifac.org).

Les exposés-sondages, les documents de consultation et les autres publications de l'IFAC sont publiés par l'IFAC, qui possède le copyright.

L'IFAC décline toute responsabilité en cas de perte causée à toute personne qui agit ou s'abstient d'agir en se fiant aux informations contenues dans cette publication, que cette perte soit due à une négligence ou autre.

Le logo IFAC, « International Federation of Accountants » (Fédération internationale des comptables) et « IFAC » sont des marques déposées et des marques de services de l'IFAC aux États-Unis et dans d'autres pays.

Copyright © 2020 par l'International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés. Une autorisation écrite de l'IFAC est requise pour reproduire, stocker ou transmettre ce document, ou pour toute autre utilisation similaire. Contactez [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

ISBN : 978-1-60815-440-1

# BIENVENUE DANS LE FAST-FUTURE

« Nous ne reconnâtrons plus le métier de comptable dans 10 ans. À vrai dire, cela sera peut-être même déjà le cas dans 5 ans. »

– Barry Melancon, président et CEO de l’American Institute of CPAs et CEO de l’Association of International Certified Professional Accountants

Le temps est précieux dans le monde actuel, changeant, complexe et à l'évolution rapide. Une étude, menée par Accenture, a **prédict** que les progrès de la robotique automatiseraient ou élimineraient 40 % des tâches comptables de base d'ici 2020. Il est fort possible que dans 10 ans, les robots connaissent assez les normes comptables et d'audit pour répondre à toutes les questions techniques qui les concernent. La profession comptable est-elle prête pour un tel changement à un rythme aussi soutenu ?

Le **Comité SMP de l'IFAC** (SMPC) estime qu'il est impératif de faire prendre conscience de ce que l'avenir peut réserver, afin d'aider les cabinets comptables à prendre des décisions éclairées quant à leurs plans stratégiques. Les entreprises accordent souvent la priorité au service des clients au détriment de la planification des

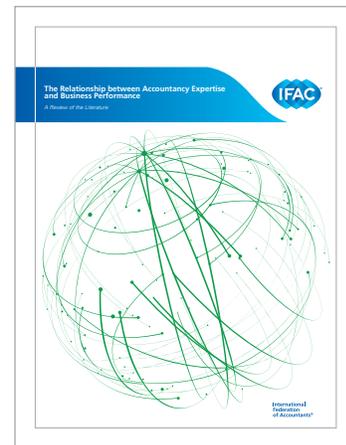
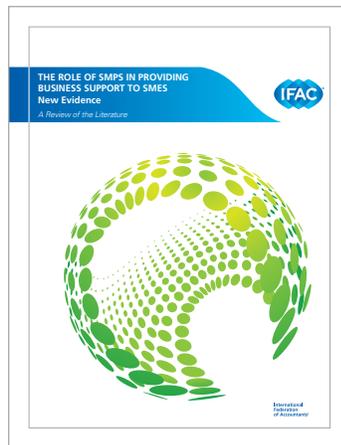
évolutions rapides ayant un impact sur leur profession. Le moteur du succès passé d'une entreprise ne sera pas celui du succès futur. Il est essentiel aujourd'hui que les dirigeants prennent le temps de réfléchir à l'avenir de leur entreprise et de saisir de nouvelles opportunités.





Les cabinets de petite et de moyenne taille (SMP) sont bien placés pour accompagner leurs clients alors qu'ils naviguent dans cet environnement sans précédent. Quelle que soit la région du monde les comptables, et en particulier les SMP, restent les **conseillers privilégiés** des petites et moyennes entreprises (PME). Les conseils professionnels que les comptables fournissent aux PME sont **associés** à de meilleures performances, comme en témoignent de meilleurs taux de survie, la croissance, des procédures décisionnelles améliorées et des performances financières supérieures.

Pour tirer le meilleur parti de cet avantage unique, les SMP doivent tirer parti de la confiance établie avec leurs clients pour promouvoir leur pertinence et continuer à fournir aux clients les services dont ils ont besoin, tout en respectant les normes déontologiques internationales.



International Ethics Standards Board for Accountants®

Handbook of the  
International Code of Ethics  
for Professional Accountants  
including  
International Independence Standards

2018 Edition

Les comptables professionnels exerçant dans des cabinets sont tenus de respecter les normes éthiques les plus strictes. Les organisations membres de l'IFAC sont tenues d'adopter et de mettre en œuvre des normes éthiques non moins strictes que celles énoncées dans le Code international de déontologie des comptables professionnels (y compris les normes internationales d'indépendance) publié par l'International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA).

# QU'EST-CE QUE LA FEUILLE DE ROUTE POUR L'AVENIR?

Les petites entreprises peuvent être capables de rapidement saisir de nouvelles opportunités. Le principal défi consiste à détecter ces opportunités et à accepter de s'adapter. La transformation implique un leadership solide, l'adoption de la technologie, le recrutement et la fidélisation de la prochaine génération de comptables, de nouvelles approches de la formation et de l'apprentissage continu ainsi que du développement et l'identification et la satisfaction des besoins d'un marché en évolution.

Il n'existe pas de modèle unique de ce à quoi ressembleront les petits cabinets ayant réussi à l'avenir, mais les quatre domaines clés pour transformer ces cabinets sont :



**1 Embrasser le changement**

**2 Tirer parti de la technologie**

**3 Se concentrer sur la gestion des talents**

**4 Faire évoluer le modèle d'exploitation de l'entreprise et créer des services de conseil**

## 1

EMBRASSER LE  
CHANGEMENT

« Le changement n'échoue presque jamais car il est trop tôt. Il échoue presque toujours car il est trop tard »  
– Seth Godin, auteur et entrepreneur

Il est difficile de faire abstraction de ce que l'on entend sur les menaces de perturbation et l'impact de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA), le big data, la blockchain, etc. Le changement est la nouvelle constante. Même si l'incertitude sera toujours en nous, l'avenir nécessite un état d'esprit ouvert et agile, un accent nouveau et accru sur l'amélioration continue et la volonté d'embrasser une évolution rapide.

Les attentes, les demandes et les besoins des clients évoluent. La capacité de voir et d'**anticiper les tendances** à l'horizon et de conseiller les clients sur ce qu'impliquent ces dernières sera une compétence clé à l'avenir. Les petits cabinets ont pour avantage d'entretenir des relations étroites avec leurs clients; ils sont bien placés pour identifier les besoins et personnaliser leurs services

afin de répondre aux demandes et aux circonstances.

Chaque organisation doit se transformer, quelle que soit sa taille. Ne pas y arriver entraînera une perte de pertinence de la profession. Pour être « prêts pour l'avenir », les praticiens doivent s'adapter à ce nouvel environnement et évoluer en acquérant des compétences supplémentaires et en approfondissant leurs connaissances des nouveautés technologiques. Toutes les entreprises devront s'adapter pour demeurer à l'avant-garde. Pour réussir, elles doivent le faire de manière délibérée dans une direction choisie et convenue. Des risques et des défis peuvent certes surgir dans ce processus, mais ne pas agir sera bien plus préjudiciable à long terme que d'évoluer petit à petit.



## 2

TIRER PARTI DE  
LA TECHNOLOGIE

Un élément fondamental pour toutes les futures entreprises prospères sera d'adopter les développements technologiques afin d'améliorer l'efficacité des cabinets, de renforcer le service des clients et d'élargir la gamme de services fournis. Les cabinets devraient s'intéresser à la montée de l'IA, par exemple, non en termes de perte potentielle d'emploi, mais d'élimination ou d'évolution des tâches ; cette approche les amènera à se concentrer sur les opportunités qu'apportent les nouvelles technologies. Le jugement professionnel restera essentiel pour conseiller les clients et ajouter de la valeur.



VOICI CINQ INITIATIVES CLÉS POUR ADOPTER ET INTÉGRER LA TECHNOLOGIE AVEC SUCCÈS :

### A. Mener une analyse de l'environnement

La première étape consiste à regarder vers l'extérieur et non vers l'intérieur. Observez ce qui se passe dans le monde et la façon dont cela affectera les cabinets. Il y a un large éventail de questions à se poser lorsque l'on décide de la voie à suivre pour son entreprise, et la technologie concerne bon nombre d'entre elles. Réfléchissez à la façon dont la technologie peut aider à améliorer l'efficacité, la productivité et la qualité, à réduire les coûts, à attirer du personnel et à conserver et gagner de nouveaux clients - qu'est-ce qui peut être automatisé ?

Les entreprises devraient prendre le temps de procéder à une analyse environnementale de la technologie dont elles disposent et de celle qu'elles souhaitent acquérir, y compris en travaillant avec les clients pour

comprendre comment les processus de l'entreprise peuvent être plus efficaces. Cela peut impliquer d'assister à des événements organisés par des fournisseurs pour découvrir les nouvelles technologies disponibles et examiner comment l'entreprise peut collaborer avec des spécialistes informatiques externes.



## B. S'aligner sur la stratégie à long terme et établir un plan de mise en œuvre réaliste

Les entreprises doivent identifier la technologie la mieux alignée sur leur stratégie (par exemple, les objectifs de croissance et les offres de services) et tenir compte des besoins commerciaux pertinents, du budget disponible et des opportunités du marché.

L'entreprise peut chercher à exploiter les développements technologiques pour améliorer l'efficacité, le service client ou la rentabilité. Cela peut inclure l'accès et le travail à distance, la gestion et la numérisation de documents, l'utilisation de plusieurs écrans, des améliorations du site Web et l'utilisation de logiciels pour gérer les feuilles de temps, la facturation et la surveillance des taux de production.

Il est important de mener une solide analyse de rentabilité avant d'adopter toute nouvelle technologie. Le retour sur investissement (ROI) doit être calculé, mais le risque de ne pas investir (RONI) dans les nouvelles technologies doit également être pris en compte.

Étant donné la multitude de produits disponibles, il peut être difficile de déterminer lequel est le meilleur et sera une solution à long terme. Le partage d'expériences avec d'autres entreprises similaires peut être mutuellement bénéfique.

Les questions à considérer lors du choix d'un fournisseur incluent la qualité de ses dirigeants, ses antécédents, sa rentabilité, son investissement en recherche et développement et son engagement avec les clients. Le fournisseur de technologie d'un cabinet doit être considéré comme un investissement dans une relation à long terme. Un plan par petites étapes doit être élaboré afin que l'entreprise puisse gérer efficacement le processus. Il existe **différentes options** pour gérer l'investissement, y compris l'éventualité d'un modèle d'abonnement ou de renouvellement mensuel pour gérer les coûts et l'opportunité de répercuter les coûts sur les clients.

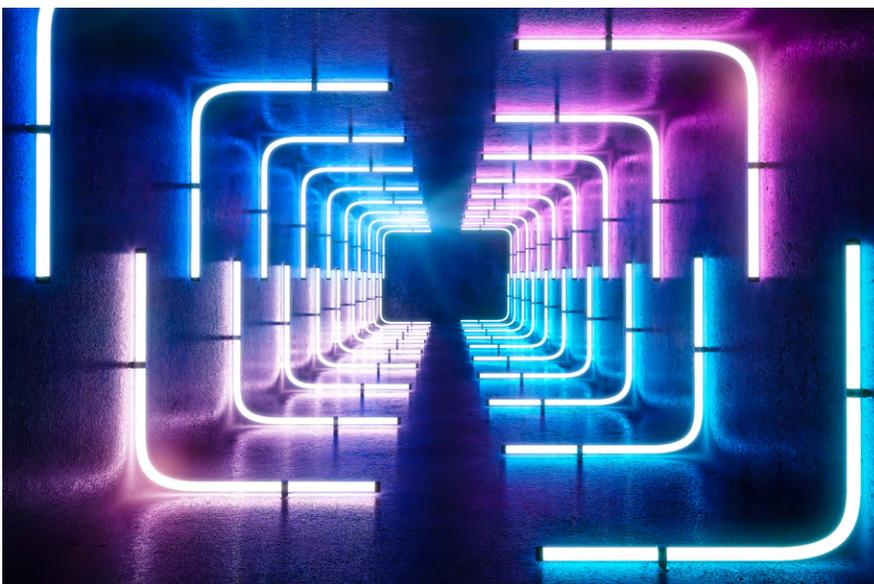


## C. Adopter le Cloud

La technologie cloud est devenue un élément clé des activités comptables. Les cabinets peuvent désormais proposer des services à leurs clients où qu'ils soient (y compris dans d'autres pays).

Les entreprises ayant plusieurs bureaux peuvent utiliser le cloud pour fournir au personnel un moyen simple de travailler à distance et simultanément sur le même client dans différents bureaux. Il permet également aux clients d'accéder à leurs données financières en temps réel, et le cabinet peut l'utiliser pour partager et offrir des services (comme un directeur financier virtuel) à moindre coût.

Le cloud élimine certains coûts supplémentaires : par exemple, le coût d'un informaticien indépendant venant plusieurs fois par mois pour effectuer des mises à jour et des sauvegardes ne sera plus nécessaire si les services en ligne sont mis à jour et sauvegardés automatiquement. Le cloud est également plus sécurisé que les serveurs internes, mais la gestion des données est essentielle. L'entreprise a besoin de connaître les fournisseurs et de savoir où ils stockent les données pour suivre la façon dont elles sont sécurisées. Il est également nécessaire de connaître toutes les lois et réglementations pertinentes, telles que la législation sur la protection des données.





### D. Identifier un « champion » de la technologie en interne et l'aider

Le personnel devrait être encouragé à suivre les tendances technologiques et à informer l'entreprise des opportunités et défis futurs possibles. L'entreprise devrait identifier et positionner un membre passionné de l'équipe pour diriger la mise en œuvre d'une nouvelle initiative technologique. Ce « champion de la technologie » pourrait être une « étoile montante » à qui offrir des responsabilités supplémentaires.

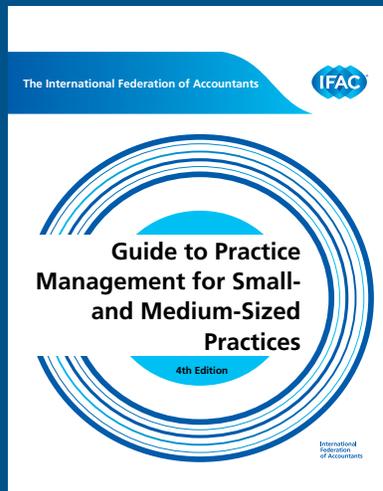
Les entreprises doivent mettre l'accent sur l'investissement dans la technologie et les gadgets qui créent un environnement efficace et agréable pour le personnel. Le personnel devrait être encouragé à réfléchir aux différentes options technologiques et aux processus et formations internes qui seront nécessaires. Le « champion » de la technologie aura besoin du soutien et des conseils de la direction de l'entreprise pour procéder au changement, car sa mise en œuvre pourra représenter des défis. Cela peut prendre du temps et des efforts, la patience et la persévérance sont par conséquent des conditions préalables, mais les avantages dépasseront de loin les coûts.

### E. Impliquer les clients dans les décisions technologiques

Les clients veulent être au courant des développements permettant d'économiser du temps et de l'argent. Impliquer les clients dans les nouvelles technologies et les mises à niveau via des réunions virtuelles et des portails web clients renforcera la confiance tout au long du parcours commun sans frais de déplacement ou de temps supplémentaires. Cette approche crée de la transparence et met en évidence une vision à long terme pour toutes les parties concernées.

L'un des avantages des petits cabinets est leur relation et proximité étroite et durable avec les clients et la possibilité de discuter et de débattre des options (par exemple, « et si j'adoptais cette démarche... »), afin qu'ils soient tenus informés et comprennent les profits directs qu'ils peuvent tirer de la technologie. Les entreprises doivent les encourager à adopter le changement. La technologie est un accélérateur, mais son utilisation efficace nécessite un plan stratégique clair ainsi que les bonnes personnes et les bons clients.

Le Guide de l'IFAC pour la gestion des SMP comprend un module sur la technologie couvrant l'élaboration d'une stratégie technologique, les options matérielles et logicielles, les risques technologiques, les technologies nouvelles et émergentes et la mise à profit de la technologie pour l'innovation des cabinets.



# 3

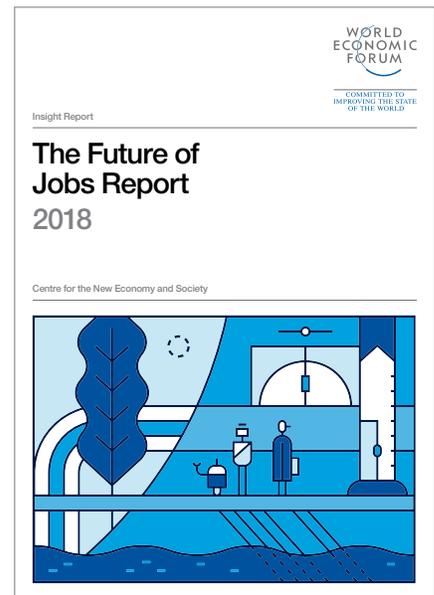
# GESTION DES TALENTS



Le personnel est l'atout le plus précieux de toute entreprise. L'investissement dans la gestion des talents devrait être une priorité absolue.

Les développements technologiques ont un impact sur la façon dont les entreprises recrutent et fidélisent leurs talents. Une nouvelle diversité est apparue dans le recrutement des entreprises : par exemple, certaines recrutent maintenant des spécialistes des données/datas et élargissent leur champ d'action au-delà des disciplines universitaires traditionnelles. Les cabinets doivent réfléchir à la manière dont ils modernisent leurs équipes et forment des comptables pour l'avenir en développant de nouvelles aptitudes et compétences dans le domaine de l'économie numérique. D'ici 2022, le Forum Économique Mondial prévoit que les employés auront besoin de consacrer **101 jours à la reconversion et au perfectionnement des compétences.**

Bien que les compétences techniques restent essentielles, d'autres compétences, telles que l'empathie et la capacité de communiquer efficacement et de travailler à la fois avec des collègues et des clients, deviennent de plus en plus importantes pour les performances futures. L'interaction du personnel avec les clients, y compris les réunions en présentiel, est essentielle au succès. Il y a maintenant quatre générations travaillant dans des entreprises, chacune avec des compétences et des personnalités différentes. Les entreprises qui réussissent sauront gérer les tendances démographiques de la main-d'œuvre, y compris le leadership vieillissant et la montée des générations Y et Z, et profiteront des différences entre les générations.





Le Forum Économique Mondial a décrit les **10 compétences nécessaires pour prospérer en 2020** : Résolution de problèmes complexes, pensée critique, créativité, gestion des personnes, coordination avec les autres, intelligence émotionnelle, jugement et prise de décision, souci du service, négociation et flexibilité cognitive.

## VOICI CINQ INITIATIVES DE GESTION DES TALENTS :

### A. Offrir un apprentissage et un développement continu (apprentissage tout au long de la vie)

L'ensemble du personnel doit être disposé à investir du temps chaque semaine pour rester à jour, en particulier en termes de compétences numériques : par exemple, tirer parti de la technologie pour accomplir certaines tâches et comprendre comment les technologies numériques perturbent les modèles commerciaux - et pas seulement se concentrer sur le renforcement des connaissances techniques. Des programmes de formation continue et de développement personnel devraient être disponibles pour chaque employé et à tous les niveaux, avec un personnel expérimenté habilité à former et encadrer les nouveaux arrivants.

Les employés ont besoin d'un développement personnalisé, de coaching et d'autres opportunités d'apprentissage. Les entreprises doivent envisager des méthodes de formation en dehors des cours traditionnels ou en ligne. Celles-ci peuvent inclure des groupes d'étude, des études de cas, l'utilisation de simulateurs, des pratiques ludiques et le nano-learning (formation en 10 minutes).

Les entreprises devraient gérer, prévoir et maîtriser leurs initiatives et leurs investissements dans la formation et le développement personnel. Cela peut envoyer un message puissant sur le marché et attirer la prochaine génération de demandeurs d'emploi.

### B. Donner au personnel les moyens d'innover

Le personnel de la prochaine génération doit penser pouvoir faire une différence rapidement et être encouragé. Le nouveau personnel junior devrait rapidement avoir la possibilité d'interagir en face à face avec le client et être impliqué dans des missions stimulantes.

Les chefs d'entreprise doivent démontrer au personnel que leur opinion est importante. Tous les employés devraient pouvoir faire des suggestions. Une politique de signalement contribue à créer une culture d'inclusion dans l'ensemble du cabinet et montre que la direction est disposée à écouter, à remettre en



question les normes et usages établis, à être ouverte au changement et à prendre les mesures appropriées.

Tous les membres du personnel doivent être encouragés à fournir des suggestions pour de nouvelles gammes de services potentielles ou d'autres idées, y compris les employés n'occupant pas les postes les plus haut placés, qui sont souvent les plus proches des clients. L'innovation est essentielle à l'agilité d'une entreprise et à sa capacité à diversifier ses services. La formation à la communication et la valorisation d'un état d'esprit centré sur le client peuvent souvent aider le personnel à écouter et à comprendre pleinement les besoins du client, afin que le service approprié puisse être fourni. Ce changement peut aider le personnel à se concentrer sur la proposition de valeur du cabinet et le niveau des honoraires facturés, et il peut développer la créativité et la connexion avec les clients.





### C. Participer à des entretiens sur la progression de carrière transparents

La prochaine génération de professionnels de la comptabilité se concentre sur le développement de leur carrière et l'acquisition de nouvelles capacités. Les petites entreprises peuvent offrir une progression de carrière plus rapide et moins sujette à compétition. Les employés doivent avoir en tête qu'il existe un plan pour eux dès leur entrée, afin qu'ils puissent envisager leur avenir. Il est essentiel de faire preuve de transparence quant aux parcours professionnels.

Le personnel de la prochaine génération apprécie l'importance du feedback continu plutôt que des entretiens annuels plus formels. La direction de l'entreprise doit agir dans ce sens en faisant preuve d'un ton incitatif et d'un état d'esprit ouvert au feedback. Cela sera particulièrement important à l'avenir, dans un environnement d'entreprise plus plat. Les dirigeants doivent faire preuve de flexibilité en ayant, par exemple, recours à des programmes pilotes et en étant prêts à admettre l'échec si ces programmes ne fonctionnent pas.

### D. Introduire des horaires flexibles

Près de la moitié des répondants à l'enquête mondiale 2018 de l'IFAC auprès des SMP (l'Enquête) ont introduit ou prévoient d'introduire des

jours ou des heures de travail flexibles. La façon dont une entreprise aborde l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et l'accent mis sur le bien-être du personnel sont essentiels à un nouveau modèle de gestion des talents flexible et varié. Les points clés sont la confiance et la gestion des attentes et des résultats. Les horaires flexibles et la possibilité de travailler à distance ne représentent pas moins de travail ; c'est un procédé gagnant-gagnant-gagnant pour l'employé, l'entreprise et le client.

### E. Utiliser diverses techniques de recrutement

La transformation implique de changer les approches de recrutement et de mettre en avant la profession comptable en tant qu'option de carrière attrayante. Les entreprises devraient établir des relations avec les écoles locales et les établissements d'enseignement supérieur. Cela peut impliquer d'organiser des présentations d'anciens étudiants lors de salons de l'emploi et d'offrir des stages aux étudiants à la fin et au cours de leurs études. Les initiatives peuvent inclure des bourses pour couvrir le coût de la formation, du temps d'étude rémunéré et des prix pour les étudiants qui excellent aux examens.

Les avantages pour les jeunes de rejoindre des cabinets plus petits devraient être soulignés et promus. Parmi ces avantages, on trouve un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une variété d'emplois et une plus grande adéquation entre le travail fourni et la rémunération. À un stade précoce de leur carrière, les employés ont plus d'occasions de travailler en étroite collaboration avec les clients, de proposer une gamme de services et d'apprendre des cadres supérieurs, ainsi que de meilleures possibilités de promotion.

Aujourd'hui, toutes les entreprises devraient être actives sur les réseaux sociaux. Ne pas y être présent est une occasion manquée importante. Les petits cabinets devraient choisir le canal le plus approprié (par exemple, LinkedIn, Facebook et Twitter) et promouvoir leurs initiatives de gestion des talents. Il est important d'adopter une stratégie globale claire en matière de médias sociaux. Le contenu doit être à jour et précis. Les médias sociaux présentent un risque pour la réputation de l'entreprise, qui doit être géré : l'entreprise doit décider du type de contenu approprié et élaborer des directives claires sur la façon de gérer les commentaires.

**Le Guide de l'IFAC pour la gestion des SMP comprend un module sur le « Pouvoir aux personnes : Développer une stratégie en faveur des personnes » qui comprend une stratégie de gestion des personnes, la direction des équipes, la gestion et la fidélisation des employés, la formation et le développement, les récompenses et la reconnaissance. Il comprend une check-list de contrôle pour la direction et des modèles de descriptions de poste, des plans de développement personnel et des contrats de performance.**



## 4

# FAIRE ÉVOLUER LE MODÈLE D'EXPLOITATION DE L'ENTREPRISE ET CRÉER DES SERVICES DE CONSEIL



La majorité des revenus des SMP sont générés par des services traditionnels, y compris la certification, l'audit et la fiscalité, mais il y a eu une augmentation et une diversification de la fourniture de services de conseil aux entreprises - dans certaines régions du monde plus que dans d'autres. Les SMP ont une connaissance et une compréhension approfondies de leurs clients PME et sont donc bien placés pour fournir cette gamme de services.

Le modèle pyramidal traditionnel des entreprises est susceptible de changer à mesure que l'externalisation et l'automatisation créent des gains d'efficacité. Cela peut se traduire par un recrutement et une fidélisation de moins d'employés débutants, mais également par une augmentation du personnel de niveau intermédiaire doté de compétences numériques. Le résultat serait une structure plus plate et davantage basée sur des projets. L'emplacement physique des entreprises pourrait également changer, car une augmentation du travail à distance/

virtuel entraîne une diminution des besoins en bureaux physiques.

Les petits cabinets (par exemple, les professionnels indépendants) peuvent ne pas connaître la réponse à chaque question ou problème, mais en tant que conseillers de confiance, ils sont toujours en mesure d'écouter et d'identifier les besoins des clients et, si nécessaire, de faciliter l'accès à d'autres professionnels susceptibles de trouver des solutions.

## VOICI CINQ INITIATIVES POUR ADAPTER LE MODÈLE D'ENTREPRISE ET DÉVELOPPER DES SERVICES DE CONSEIL :

### **A. Passer des services transactionnels aux services stratégiques**

Les entreprises doivent être plus proactives que réactives et passer de la sagesse rétrospective à la prévoyance en utilisant des informations basées sur les données. Les missions de plus grande valeur seront axées

« Les comptables en cabinet peuvent être des partenaires appréciés pour leur expertise et leurs connaissances en traduisant les données en informations précieuses pour assister la prise de décision de leurs clients. »

– Monica Foerster, présidente du comité SMP de l'IFAC

sur l'avenir, basées sur l'analyse et l'interprétation, et non sur des tâches de moindre valeur, telles que la saisie de données, la vérification et la rédaction de rapports conventionnels. Étant donné que des tâches plus répétitives sont automatisées (par exemple, les déclarations de revenus sont électroniques dans certains pays et les logiciels peuvent désormais

coder automatiquement les factures), la société pourra analyser les données afin d'offrir des conseils stratégiques à valeur ajoutée aux clients.

Les outils technologiques permettent de fournir des informations aux clients en temps réel. Par exemple, les rapports visuels de tableau de bord peuvent être générés facilement et rapidement et servir de support pour des discussions mensuelles avec les clients sur les chiffres actuels. Ces discussions peuvent aider les clients à anticiper les difficultés financières et à comprendre comment entreprendre des actions et prendre les décisions appropriées. Les entreprises doivent se servir davantage des données pour rester pertinentes.

## B. Réévaluer les services fournis et les stratégies de marketing

Dans l'Enquête, 86 % des comptables en cabinet fournissent une forme ou une autre de services de conseil/consultation et il s'agit de la gamme de services dont la croissance future est la plus élevée. Les entreprises doivent identifier les opportunités et agir en conséquence. Par exemple, les dépenses de sécurité informatique devraient passer de 101 milliards de dollars en 2018 à **170 milliards de dollars d'ici 2020**. Parmi les tendances mondiales intéressantes, on trouve les services de technologie de l'information, les politiques et procédures en matière de ressources humaines (par exemple, les réglementations en matière d'emploi) et l'amélioration des rapports d'entreprise (par exemple, les rapports intégrés et

les rapports sur la responsabilité sociale des entreprises). Cette diversification et cette expansion de l'offre de services sont essentielles pour les SMP « prêtes pour l'avenir » et constituent une tactique clé pour être compétitifs.

Dans le cadre de leur processus d'initiation du changement, les SMP doivent d'abord évaluer le profil de leur client existant. Le rôle du comptable (en tant que conseiller, mentor et coach) est de jouer le rôle de « partenaire » et de conseiller de confiance. Les cabinets doivent établir une communication plus régulière et continue avec les clients, établir de vraies relations, ainsi que présenter clairement et promouvoir la gamme de services qui peuvent être fournis. Connaître le client signifie comprendre son activité et ce qui le motive, et écouter ses problématiques, sa vision et ses plans à long terme pour l'entreprise et ses besoins. Par exemple, est-il en développement et a-t-il besoin de plus d'assistance ?

Les clients existants peuvent être invités à évaluer leur satisfaction à l'égard des performances passées de l'entreprise. Ce feedback permet à l'entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses. Grâce à l'analyse du profil des clients et aux informations internes, une entreprise peut découvrir que des services ont été fournis gratuitement dans le passé et peuvent être facturés à titre de conseil à l'avenir. Les éléments perturbateurs qui ont un impact sur la profession, y compris la technologie et la marchandisation de services de base, seront source de discussions sur

le changement du paradigme client/entreprise existant vers la valorisation de la contribution du service, et pas seulement du temps passé.



## C. S'orienter vers un marché de niche

Le modèle de cabinet de la SMP traditionnelle devra peut-être changer. Certains cabinets ont décidé qu'il n'était plus possible « de tout faire pour tous les clients ». La spécialisation dans un marché de niche pourrait être une voie à suivre. Il pourrait s'agir d'un domaine dans lequel l'entreprise possède un degré élevé de compréhension et de connaissances techniques de l'activité et/ou des spécialistes.

Une entreprise peut décider de recruter un nouveau partenaire spécialisé et possédant une solide expérience dans un secteur donné. Ce nouveau partenaire peut comprendre les problèmes des clients dans leur domaine de spécialité et apporter une valeur ajoutée grâce à leur expérience dans une gamme d'entreprises similaires au fil des ans. Il est de plus en plus courant dans certains pays que les partenaires s'entourent d'experts (en interne ou à l'extérieur par le biais de relations) pour fournir aux clients des services de conseil à partir d'une approche globale.

Se concentrer sur une spécialisation peut également attirer de nouveaux clients, car d'autres entreprises peuvent avoir besoin d'une expertise spécialisée spécifique.

La liste de contrôle des bonnes pratiques de l'IFAC pour les petites entreprises peut aider à déterminer le type d'assistance dont un client peut avoir besoin et couvrir les tâches financières, la gestion stratégique et environnementale et les exigences réglementaires.



Les SMP se spécialisent dans la fourniture de conseils sur la réflexion et les rapports intégrés pour améliorer la façon dont les organisations conçoivent, planifient et rendent compte de l'histoire de leur entreprise. Cela peut aider les entreprises à réfléchir de manière globale à leur stratégie et à leurs plans, à prendre des décisions éclairées et à gérer les performances de l'organisation.

La publication de l'IFAC et de l'International Integrated Reporting Council « Créer de la valeur pour les PME par la pensée intégrée » aide les organisations à adopter des rapports intégrés et à en tirer parti.



### D. Utiliser les réseaux, les associations et les alliances pour ajouter de la valeur

Les réseaux, associations et alliances jouent un rôle important en fournissant et en facilitant les services pertinents aux clients. Il y a des avantages à rejoindre des réseaux, des associations ou des alliances tels que l'accès à de nouveaux clients, une expérience

client plus complète, des opportunités de collaboration internationale, la formation et le développement, des outils et des ressources ainsi que l'image de marque et le marketing.

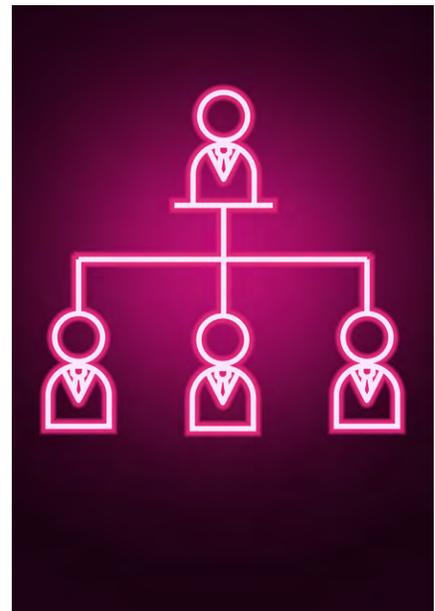
Il est important de créer des réseaux de référence solides avec d'autres cabinets et conseillers (par exemple, des avocats, des consultants et des sociétés informatiques). En raison du niveau de confiance entre les comptables professionnels et leurs clients, les comptables sont dans une position idéale pour orienter les entreprises vers d'autres sources fiables de conseils.

Il est important de disposer d'un ensemble de critères et de procédures lors de la sous-traitance de travaux à d'autres prestataires afin de garantir que ces travaux se traduisent par un service de haute qualité. Cela devrait être inclus dans le cadre des stratégies de gestion des risques du cabinet.

La formation d'un réseau de relations permet au personnel à tous les niveaux de passer par des pairs pour aider à résoudre les défis et accéder à des conseils d'experts. Avec les réseaux virtuels, il est possible d'entrer en relation avec n'importe qui à tout moment, sans limitations géographiques.

### E. Mener des examens stratégiques réguliers

Il est important pour les dirigeants de l'entreprise de prévoir du temps pour revoir périodiquement la stratégie, la structure, les services, la culture et le modèle d'exploitation de l'entreprise. Réserver régulièrement du temps pour se consacrer à l'avenir devrait être une priorité. Seul un examen réaliste du cabinet tel qu'il est aujourd'hui permettra aux dirigeants d'aller dans la bonne direction stratégique. Compte tenu de la rapidité à laquelle évoluent les choses, il est important pour les entreprises qui souhaitent évoluer d'entreprendre cet examen aujourd'hui.



L'examen peut couvrir tous les domaines de l'entreprise. On peut se demander si l'entreprise doit réorganiser son personnel et adapter la structure organisationnelle pour fournir des services. Par exemple, l'association d'un cabinet avec un autre, soit par le biais d'une fusion formelle, soit de manière informelle par le biais d'un processus de référence et d'un «partenariat opérationnel », peut fournir une ressource immédiatement disponible pour les clients existants et une nouvelle source de revenus.

L'examen peut explorer de nouvelles approches en matière de tarification : par exemple, au lieu de facturer un taux horaire, l'entreprise pourrait fixer les prix des services de conseil aux entreprises en fonction de la valeur perçue ou estimée pour le client. Cela peut également impliquer de fortement se concentrer sur la promotion du cabinet auprès des clients existants et nouveaux. La SMP du futur sera dotée d'une marque forte et ses clients seront pleinement conscients de la gamme de services qu'elle peut fournir grâce à une communication claire via son site Web, des bulletins trimestriels, les médias sociaux et la présence lors d'événements.

# BIENVENUE DANS LE FAST-FUTURE

L'avenir offre à la profession comptable et aux SMP d'importantes opportunités de croissance et d'adaptation pour servir un monde en évolution rapide. La transformation des cabinets sera un succès si l'accent est mis sur l'acceptation du changement, l'exploitation de la technologie, de nouvelles approches pour développer et former les gens et la fourniture de services pertinents et à valeur ajoutée sur le marché.

## AUTRES RESSOURCES

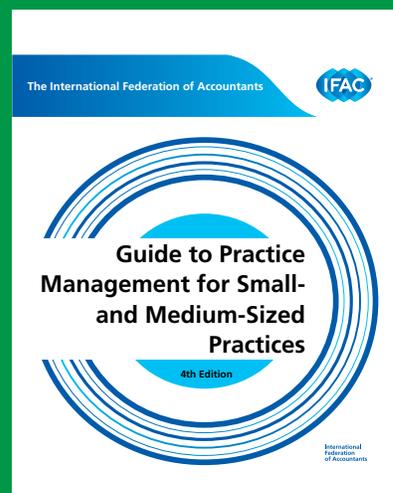
Visitez la plateforme **IFAC Global Knowledge Gateway** pour trouver des articles, vidéos et ressources pertinents ayant un impact sur la profession comptable dans le monde et inscrivez-vous pour recevoir **The Latest**, un bulletin bimensuel qui résume le contenu ajouté toutes les deux semaines.

## RECONNAÎTRE LA DIVERSITÉ DE L'ENTREPRISE

Il est reconnu que chaque entreprise sera différente, et le niveau d'action nécessaire à la « transformation » dépendra de toute une gamme de facteurs, y compris le cycle de vie du cabinet, la motivation des partenaires, la taille et les services fournis, l'emplacement de l'entreprise et le type et le nombre de clients aidés. Les mesures prises par chaque entreprise devront être adaptées à sa situation et à ses objectifs individuels.

## RESSOURCES DE GESTION DU CABINET

Le **Guide de l'IFAC pour la gestion des SMP** est un guide complet pour aider les SMP à fonctionner plus efficacement sur le marché mondial de plus en plus complexe et concurrentiel des services professionnels. Il couvre une gamme de sujets, y compris la planification stratégique, la gestion du personnel, l'exploitation de la technologie, la gestion de la relation client, la gestion des risques et la planification de la relève.



Ce document « Plan d'action pour la transformation des cabinets comptables – Une feuille de route pour l'avenir » publié par la Fédération internationale des comptables en mai 2020 en anglais, a été traduit en français par la FIDEF – Fédération Internationale des Experts Comptables Francophones - en mai 2020 avec l'autorisation de l'IFAC. Le texte référence de toutes les publications de l'IFAC est celui publié par l'IFAC en anglais. L'IFAC n'assume aucune responsabilité pour l'exactitude et l'exhaustivité de la traduction ou pour les actions qui pourraient en découler.

Texte en anglais de « Practice transformation action plan. A roadmap for the future » © 2020 par l'IFAC. Tous droits réservés.

Texte en français de « Plan d'action pour la transformation des cabinets comptables – Une feuille de route pour l'avenir » © 2020 par l'IFAC. Tous droits réservés.

Titre original: Practice transformation action plan. A roadmap for the future. Mai 2020, ISBN 978-1-60815-440-1

Contactez [Permissions@ifac.org](mailto:Permissions@ifac.org) pour obtenir l'autorisation de reproduire, stocker ou diffuser, ou pour faire toutes autres utilisations, de ce document.



 IFAC SMP Community



 @IFAC\_SMP



 International Federation of Accountants

International Federation of Accountants  
529 Fifth Avenue  
New York, NY 10017  
USA  
T +1 212 286 9344  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)



International  
Federation  
of Accountants