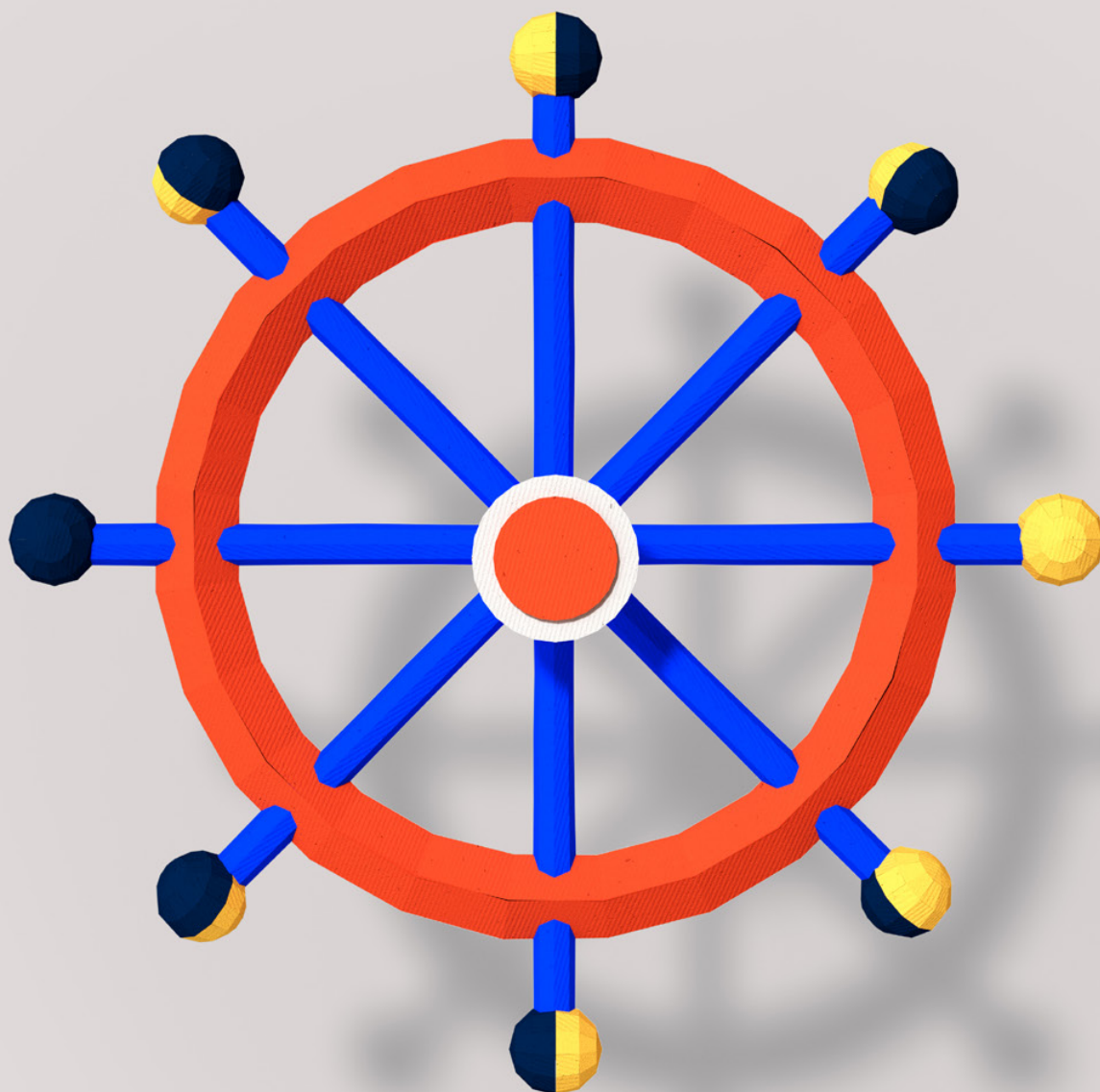


cegid



E-Book

7 étapes pour une transformation réussie de votre cabinet

Le guide ultime
de la conduite du changement !

Édito

Des changements, la profession comptable en a connu beaucoup au cours de sa longue existence. Pour autant, les cabinets sont aujourd'hui confrontés à un virage particulièrement crucial, qu'il est impératif de réussir à négocier. Comment s'y prendre ?

L'automatisation, l'IA générative, et bien sûr la facture électronique et l'e-reporting, ne constituent pas de simples péripéties d'une innovation qui s'accélère ou d'une réglementation déjà particulièrement complexe. Il s'agit bien des conditions d'un retour aux fondamentaux des experts-comptables : le conseil en gestion, l'accompagnement des entrepreneurs – en société ou en individuel – dans leur exploitation. Avouons-le, une mission autrement plus valorisante que les obligations déclaratives et la chasse aux pièces !

Ce changement ne vient pas seul : au même moment, les besoins des clients se diversifient, les attentes des collaborateurs se transforment, et la concurrence se renforce. Tout converge pour amener les experts-comptables à repenser leur métier, en conservant leurs principes et leurs valeurs. Mais comment piloter ce changement pour conduire son cabinet vers l'avenir ? Nous vous proposons ce dossier concret et opérationnel pour vous guider par étapes sur le chemin du changement.

Sommaire

- 1** Pourquoi changer ? Les nouvelles conditions de marché
- 2** Comment construire sa proposition de valeur
- 3** Savoir où en est son cabinet : les domaines de diagnostic
- 4** 7 conditions pour construire sa nouvelle organisation
- 5** Comprendre et lever les résistances au changement
- 6** 10 conseils pour mettre en place son plan de transformation
- 7** Déploiement : le parcours projet

Changer avec Cegid



Pourquoi changer ? Les nouvelles conditions de marché

Aux innombrables changements réglementaires, dont la prochaine généralisation en cours des obligations d'e-invoicing et d'e-reporting, viennent s'ajouter d'autres évolutions toutes aussi profondes : les besoins réels des clients, et les attentes des collaborateurs. Autant de raisons pour une transformation en profondeur des cabinets comptables.

01

1. Les 3 périodes-clés de l'évolution du métier d'expert-comptable



1980 — 2015

Outils digitalisés pertinents et performants pour produire mieux

Automatisation des processus

Cloud

Logiciels de comptabilité



2015 — 2022

Outils pour améliorer la productivité : migration vers le SaaS, progression des OCR

Loi PACTE
+ possibilité de développement des services des cabinets

Nouveaux concurrents émergents low-cost : Néo-Banques, services en ligne

De nouveaux services proposés par les banques traditionnelles : assistance fiscalité, financiers

RGPD et sécurisation des données

Dématérialisation grandissante (bulletin de paie, facture,...)

Développement de l'IA



2022 — 2032

Pour communiquer en temps réel : outils avec des écosystèmes embarqués et ouverts
Facture électronique

Évolution et changement d'image des métiers de l'expertise et du conseil

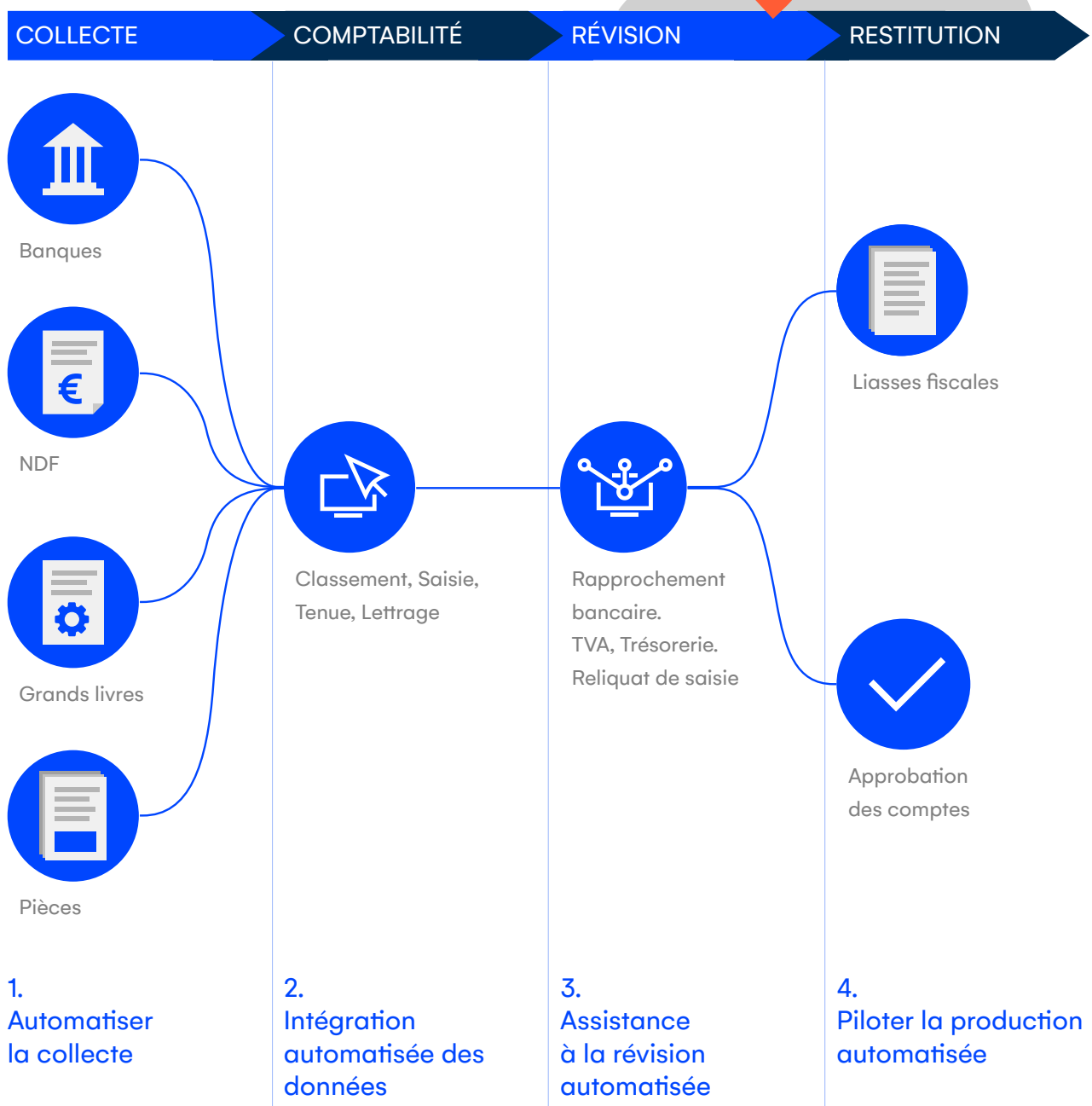
Évolution des besoins clients : conseil accompagnement, instantanéité

Concurrence de plus en plus accrue

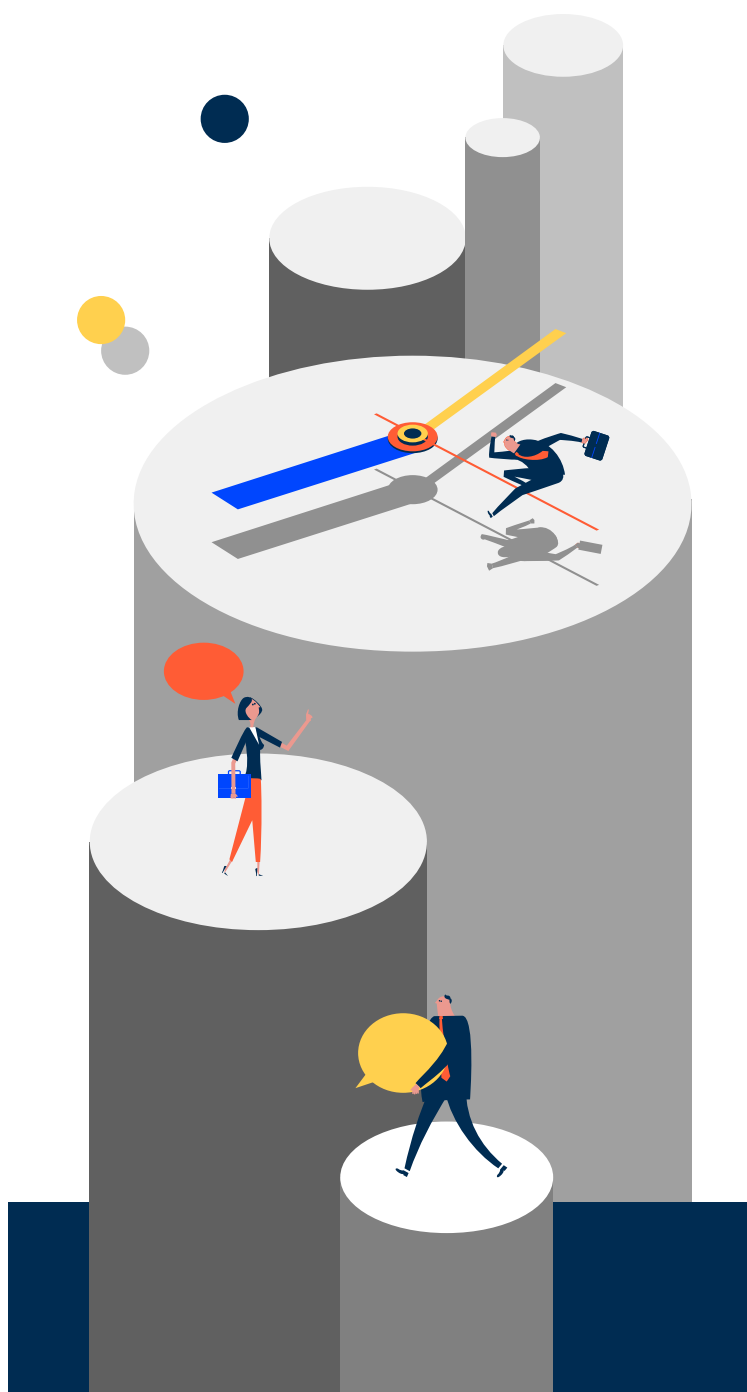
Digitalisation et automatisation presque systématique

Facture électronique : un accélérateur.
Obligation e-invoicing & e-reporting, TVA

2. La transformation de la production en cabinet



3. La facture électronique : plus qu'une réforme, une révolution



La réforme de la facture électronique constitue, au-delà de ses obligations nouvelles d'e-invoicing et d'e-reporting, un véritable bouleversement pour les entreprises, contraintes à bien davantage de rigueur qu'auparavant quant à l'émission et au suivi de leurs factures. Mais c'est aussi le cas pour leurs experts-comptables, tout particulièrement quant au calcul et aux déclarations de TVA.

L'établissement des CA3 constituait depuis longtemps un rendez-vous inamovible de l'entrepreneur avec son expert-comptable. Or tout indique que la TVA suivra bientôt l'exemple de l'IR, à savoir des déclarations pré-remplies. A court terme, les cabinets vont donc voir leur échapper la majeure partie de ce travail déclaratif, limité à la vérification des données enregistrées par l'administration.

La disparition de ce passage obligé va-t-elle changer en profondeur les relations du cabinet avec ses clients ? On peut en tous cas anticiper qu'elle entraînera une interrogation simple et pratique : **si l'Administration se charge de tout, à quoi sert mon expert-comptable ?**

La remise en cause est cruciale au moment où des acteurs très agiles proposent des offres 100% dématérialisées, et où des « LegalTech » lorgnent sur les prestations historiques. Les néo-banques ciblent les PME, les banques traditionnelles se positionnent de plus en plus sur l'accompagnement en gestion et en pré-comptabilité... sans oublier les offres à venir de la part des opérateurs et des plateformes de dématérialisation.

Il ne s'agit pas seulement d'être en conformité. Il s'agit de ne pas se laisser dépasser par une concurrence toujours plus rude !

4. Les besoins des clients évoluent

Les besoins des entreprises changent vis-à-vis de leurs experts-comptables. La gestion de l'après-Covid, les incertitudes économiques, et aujourd'hui la nécessité de se préparer à la facturation électronique et l'e-reporting, sont venues renforcer des attentes de conseil et d'accompagnement qui dépassent de plus en plus largement la satisfaction de disposer chaque année d'un bilan bien fait, et d'une liasse déposée en temps et en heure.



En baisse

→ **Le réglementaire** : encore trop souvent considérée comme « un mal nécessaire », la comptabilité n'est pas plus valorisée par les chefs d'entreprise aujourd'hui qu'hier. Ils comptent sur le cabinet pour les décharger des déclarations, sans forcément en attendre davantage. Pour les entrepreneurs comme pour les BNC, ce qui compte... c'est le résultat, autrement dit la rentabilité réelle de leur activité après charges et impôts.

Ce n'est donc pas une surprise si les honoraires de mission annuels, qui s'appuient d'abord sur cette face « visible » du travail accompli, subissent depuis des années des tensions à la baisse. Ils ont perdu 20% en 10 ans, et les offres d'un service de base à prix cassé continuent à contribuer à cette déflation... alors que les frais de personnel suivent une tendance inverse.

En hausse



→ **Le temps réel** : il devient chaque jour un peu plus la règle. Aujourd'hui tout un chacun peut savoir si un article est disponible dans son magasin, récolter des avis sur une entreprise (ou un restaurant), se faire livrer ses achats du jour au lendemain, etc. Devoir attendre la réalisation d'une situation intermédiaire, ou d'avoir son bilan, pour prendre une décision, ça n'est plus acceptable. L'entrepreneur veut du quasi-temps réel. Votre cabinet en a-t-il les moyens ?

→ **Le suivi des marges** : beaucoup d'entrepreneurs ne connaissent la marge réellement réalisée sur une opération (un chantier par exemple), qu'une fois celle-ci terminée. Les artisans, les commerçants, ont pourtant un réel besoin de tenir leurs marges, et de disposer en la matière d'un outil et du conseil fournis par le professionnel du chiffre en qui ils font confiance.

→ **L'anticipation** : la trésorerie reste la mère des batailles, qu'il s'agisse de la pérennité de l'exploitation où des capacités à investir dans son développement. Quelle TPE est vraiment capable de produire et de suivre seule son BFR ? A l'heure où l'inflation a fait son retour, l'anticipation de la trésorerie a de beaux jours devant elle. Et l'aide à la prévision de ventes aussi !

→ **La visualisation** : les chiffres ne suffisent plus, ni au dirigeant, ni à ses actionnaires. Tous veulent disposer de représentations graphiques faciles à comprendre et à partager. Etats de synthèse, SIG, flux de trésorerie, comparaison entre hypothèses : la datavisualisation fait partie des attentes montantes – et des raisons pour lesquelles préférer un cabinet plutôt qu'un autre.

→ **Le conseil patrimonial** : l'expert-comptable accompagne le dirigeant dans son exploitation, mais aussi dans la constitution et la gestion de son patrimoine personnel. Il aura l'oreille du dirigeant pour toutes les questions concernant la prévoyance, la transmission, les placements personnels, la préparation de la retraite..., toujours placées dans une perspective de revenu net après le double passage du fisc. C'est la raison du succès des formations spécialisées pour les experts-comptables.

“ Aujourd'hui, avec la révolution de la digitalisation, le client n'attend plus : il cherche lui-même en ligne une réponse à ses besoins. Si nous ne sommes pas capables de les anticiper et de proposer une véritable valeur ajoutée sur le conseil, nous perdrons nos clients au profit du premier concurrent. ”



Benoît Bobis

Cabinet Lempereur & Associés, Périgueux,
Élu de l'Ordre des experts-comptables
de Nouvelle-Aquitaine

5. Des collaborateurs plus exigeants... et plus rares !

Même les Big4 peinent aujourd'hui à recruter. Et beaucoup d'experts-comptables se retrouvent contraints de refuser des missions, faute de collaborateurs pour les prendre en charge. Répondre aux attentes des candidats pour les attirer dans son cabinet constitue une obligation cruciale. Quelles sont-elles ?



“Plus personne n’a envie de faire de la saisie au kilomètre”



→ **Des attentes psychologiques**

Le rapport au travail a considérablement évolué. Si l'on travaille toujours pour gagner sa vie, les collaborateurs veulent trouver du sens à leur travail, une condition sine qua non vis-à-vis de soi-même, mais aussi de son entourage. La chasse aux tickets, la relance des retardataires, l'affectation des factures, ne constituent pas des occupations valorisantes. L'automatisation de ces tâches répétitives s'impose – la formation aussi.

→ **Des attentes pratiques**

Le télétravail s'est généralisé dans toutes les entreprises du tertiaire à l'occasion du Covid, cabinets compris. Les possibilités de la technologie – au premier rang d'entre elles : le SaaS – ont permis d'y répondre rapidement, et tout à fait correctement. Malgré ses limites, le télétravail permet à beaucoup de mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée. Mais encore faut-il que l'organisation et l'outillage du cabinet s'y prête.

Benedict Wittet

Spécialiste des professions du chiffre chez Hays France.

→ **Des attentes différenciées**

Dans le détail, tout le monde n'a pas les mêmes attentes ; elles dépendent en particulier des générations considérées, comme le résume ce tableau :



Génération	Baby-boomers 1945–60	Génération X 1961–80	Génération Y 1981–95	Génération Z 1995 — nos jours
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Equilibre vie pro/vie perso	Liberté, souplesse, individualisme	Autonomie, stabilité, collectivité
Organisations	Hiérarchique, top-down	Hiérarchique, transversale	Holacratique [1]	Organo-intuitive [2]
Préférence pour un management...	Directif	Participatif	Collaboratif	Eclairé
Moyen de communication privilégié	Face à face, téléphone,	e-mail, SMS	SMS, réseaux sociaux	Visio-conférence
Les collaborateurs sont...	Des outils	Des ressources	Des valeurs	Des clients internes

1. Vision organique des organisations humaines dans laquelle les cellules sont à la fois autonomes et dépendantes de l'organisme qu'elles construisent et font fonctionner. Brian Robertson 'Holocracy constitution', 2010

2. Appelée aussi SWARM — en essaim d'abeilles

→ **Des attentes renouvelées**

Une enquête d'Opinion Way pour Microsoft révèle le glissement dans les critères de choix d'un nouvel — ou d'un premier — employeur.

Les candidats privilégient de plus en plus :



Pour attirer, le cabinet doit donc disposer de solutions modernes et efficaces, tant pour le télétravail et les échanges, que pour la dématérialisation et l'automatisation de la production à proprement parler.

Conclusion

Réglementation, clients, collaborateurs : tout pousse aujourd'hui les cabinets à transformer leur modèle et leur organisation. Moins de tenue, plus de conseils, plus de visibilité, et finalement un travail plus utile au quotidien : votre cabinet est-il prêt ?

Ne rien faire peut coûter très cher

« Dans cinq à sept ans, 50% du chiffre d'affaires des cabinets aura disparu ! »

disait récemment Virginie Roitman, Présidente de l'Ordre des experts-comptables Paris Ile-de-France. Pour compenser cette perte, il est impératif de pouvoir valoriser et vendre le conseil à son prix. Or aujourd'hui, encore **42% des missions exceptionnelles ne font pas l'objet d'une facturation complémentaire...**

Il est désormais plus qu'urgent d'agir. À cause des nécessités de la réforme de la facture électronique, bien sûr. Mais aussi, et surtout, parce que changer une culture d'entreprise prend du temps. Et qu'individuellement, on ne change pas si facilement ses comportements : on considère qu'il faut 3 semaines pour que le cerveau enregistre une nouvelle habitude !

Le temps ne joue pas pour les cabinets d'expertise-comptable. Attendre, c'est accumuler du retard au détriment de ses clients, de ses collaborateurs, et de l'avenir de son entreprise. C'est maintenant qu'il faut changer.



Synthèse

- Les cabinets comptables sont en train de transformer leur façon de produire.
- La réforme de la facture électronique entraîne des implications majeures pour les entreprises et leurs experts-comptables.
- Les besoins des clients se tournent vers le temps réel, le suivi des marges, l'anticipation, la visualisation des données et le conseil patrimonial.
- Les cabinets sont confrontés à des défis liés à des collaborateurs plus exigeants en termes de sens au travail, de télétravail, avec des attentes différenciées selon les générations.

Comment construire sa proposition de valeur ?

Pour toutes les raisons évoquées, il ne fait plus de doute que les cabinets doivent se transformer s'ils veulent pérenniser leur activité et continuer à se développer. Encore faut-il décider où l'on veut conduire le sien. Changer, oui, mais pour faire quoi ?

02

Les pistes ne manquent pas. Depuis la loi PACTE, et plus encore avec la facture électronique, de nombreuses options sont ouvertes aux experts-comptables. Pour autant, rares sont les cabinets qui pourront vraiment tout proposer. Choisir, c'est aussi renoncer ! La première étape consiste à bien considérer ses objectifs.

“Avec la facturation électronique, les experts-comptables peuvent proposer de nouveaux services tels que la mise à disposition des pièces comptables, des workflows de paiement, le suivi des tiers et de trésorerie au plus près de la réalité, des services de cessions de créances et recouvrement.”



Dominique Périer

Président du comité technologique de l'Ordre des experts-comptables lors du 75e Congrès, en 2020

Vouloir le changement c'est d'abord

Remédier aux soucis d'aujourd'hui

- Retrouver du temps,
- Retrouver de la rentabilité,
- Suppléer au personnel manquant,
- Libérer sa croissance commerciale.

Construire sa réussite de demain

- Réallouer le temps gagné à la tenue,
- Répondre au client en temps réel
- Utiliser les données (tableaux de bord, simulations, plans de trésorerie...) de manière automatisée et sécurisée,
- Renforcer l'attractivité du cabinet.



1. Fixer la proposition de valeur de son cabinet

Avant de lister les conseils et/ou les services que l'on voudra offrir, la question est de fixer la proposition de valeur du cabinet.

Simplifier la vie des clients en endossant les dimensions administratives et déclaratives a longtemps constitué la raison d'être la plus évidente de la profession comptable – d'autant que la réglementation (comptable, fiscale, et plus encore, sociale) n'a cessé de se complexifier au fil des années. Aujourd'hui, près des deux-tiers du chiffre d'affaires des cabinets, et même plus de 70 % pour les plus petits d'entre eux, provient encore de la tenue et de l'établissement des comptes annuels et des déclarations. Le réglementaire y mobilise en moyenne six collaborateurs sur dix.

Bonne nouvelle pour les experts-comptables qui ont choisi leur métier d'abord pour aider les entrepreneurs à réussir, et les accompagner dans leur exploitation : la transformation de leurs cabinets va leur permettre de s'orienter vers le conseil, mais aussi vers le service. Dans les deux cas, le cabinet pourra conserver les spécialités sectorielles dont il disposait déjà.



1.1. La valeur du conseil

La plupart des TPE ne disposent pas d'un savoir-faire interne en matière de finances et de gestion, et leurs dirigeants sont souvent bien seuls à affronter ces dimensions au quotidien. Les conseiller consiste à les accompagner dans tous les aspects de leur entreprise :

- Financement de l'exploitation,
- Rentabilité des opérations,
- Financement des immobilisations,
- Gestion des ressources humaines,
- Mise en place et suivi des nouvelles obligations (RSE par exemple),
- etc.

Selon les besoins de chaque client, le cabinet peut proposer des interventions ponctuelles ou une présence permanente à temps partiel, sur le mode du « DAF partagé » – le choix de beaucoup de jeunes professionnels.



“ Avec la facture électronique, l'Etat reprend enfin sur lui la collecte et le calcul de la TVA. De quoi, à la fois, discipliner les clients, et nous libérer du temps pour faire notre métier d'origine : le conseil en gestion. ”

David Amram

Expert-comptable, cabinet Afitex

“Je vois notre transformation par les services externalisés. Certains de nos clients ne sont pas prêts à produire eux-mêmes leurs factures électroniques normalisées ? Nous pouvons le faire pour eux. Le règlement des fournisseurs ? Nous pouvons le faire pour eux. Même chose avec les virements de salaires, par exemple.

Pour un artisan, une TPE, il est très compliqué d'embaucher un comptable à temps partiel. Et les deux ou trois heures de travail administratif à fournir chaque semaine, c'est le plus souvent au dirigeant qu'elles reviennent. Nous résolvons son problème en lui fournissant ces heures, exécutées par du personnel qualifié et de confiance. Petit à petit, nos collaborateurs de saisie vont devenir des assistants administratifs”

Nathalie Dupont

Cabinet Dupont, Saint Jean du Cardonnay (76)



1.2. La valeur des services

Le dirigeant de TPE, le commerçant, l'artisan, doivent-ils encore consacrer leurs dimanches ou leurs lundis à établir les factures clients et à payer les factures fournisseurs ? Est-il vraiment utile et profitable qu'ils prennent sur leur temps pour relancer les impayés ou éplucher les notes de frais ?

Non, bien sûr. C'est la raison pour laquelle des cabinets se proposent de prendre en charge ces tâches annexes, par exemple via un mandat payeur. Cette assistance administrative externalisée permet à l'entrepreneur de disposer d'une personne fiable et bien formée – car collaborateur d'un cabinet d'expertise-comptable – sans recrutement, sans frais fixes, et dont le volume de travail fourni s'adaptera sans peine aux variations saisonnières de son activité.

Pour accompagner la maturité et les besoins de ses clients, le cabinet peut ainsi leur ouvrir des services incrémentaux : par exemple, d'abord le suivi et le règlement des achats, puis la facturation des clients, puis la gestion du personnel, etc.



Imaginer son cabinet demain

Adopter de nouvelles pratiques professionnelles...

- Des flux de pièces déversés en continu (FE, saisie automatisée)
- Des flux bancaires en temps réel (DSP2)
- Le rapprochement automatique
- La supervision du robot
- La réception d'alertes, leur prise en compte, leur transmission
- La révision au fil de l'eau

... et développer une nouvelle relation client

- Terminée : la chasse aux pièces pour la déclaration de TVA
- Interrogée : la valeur du cabinet // son temps passé en saisie-révision
- Plébiscité : l'accompagnement de l'exploitation



2. Automatiser la production comptable, un passage obligé

« Rien n'est vraiment possible sans gagner du temps en saisie », rappelle David Gruez, associé de HMA Expertise Comptable. Les progrès de l'IA ont permis de développer des solutions comme Cegid Loop ou Cegid Conciliator, dont les performances de reconnaissance et d'affectation continuent à s'améliorer au fur et à mesure de leur usage. Et comme, au même moment, le standard DSP2 s'impose à toutes les banques (contrairement à son prédécesseur l'EBICS), la route est largement ouverte à l'intégration et aux rapprochements automatiques. Avec comme résultats :

- **Gagner du temps sur la production et pour la formation**
- **Redevenir compétitif sur le réglementaire**
- **Gagner en rentabilité sur le conseil grâce à l'utilisation des datas collectées**
- **Mieux servir les clients et regagner en rentabilité**



✓ Checklist

Tout ce qui peut s'automatiser dans votre cabinet

Cet outil opérationnel permet de se poser les bonnes questions et d'attirer votre attention sur les éléments les plus chronophages d'une mission. Une invitation à prendre du recul et à faire le point sur votre fonctionnement.

Tâches effectuées	Fait au sein du cabinet		Manuel	Automatique	Temps passé HH : MM	Estimation gain de temps HH : MM	Valeur ressentie par le client € / mois
	OUI	NON					
Opérations bancaires					:	:	€
Récupération des factures clients					:	:	€
Récupération des factures fournisseurs					:	:	€
Classement des documents comptables					:	:	€
Saisie des factures clients					:	:	€
Saisie des factures fournisseurs					:	:	€
Saisie des notes de frais					:	:	€
Saisie des frais de déplacement					:	:	€
Tableau de bord client					:	:	€
Lettrage					:	:	€
Cadrage de TVA					:	:	€
Rapprochement bancaire					:	:	€
Déclaration de TVA					:	:	€
Déclaration acompte IS					:	:	€
Suivi du budget					:	:	€
Suivi de trésorerie					:	:	€
Relances clients					:	:	€
DSN (salaires U AT complémentaires)					:	:	€
Déclarations taxe sur les salaires					:	:	€
Déclarations CFE/CVAE					:	:	€
Déclarations distributions 2072					:	:	€
Déclarations IRPP					:	:	€
Déclarations IFI					:	:	€
Déclaration TVS					:	:	€
Dépôts de comptes annuels					:	:	€

Une fois fixés ses objectifs et son ambition, et avant d'en choisir les moyens, l'étape suivante consiste à bien savoir d'où l'on part...

Synthèse

- Les cabinets comptables doivent se transformer pour rester pertinents, mais il leur faut décider quelle direction prendre.
- La facture électronique offre de nouvelles opportunités, notamment au niveau des workflows de paiement ou du suivi de la trésorerie.
- Choisir une proposition de valeur pour le cabinet implique de réfléchir à ses objectifs futurs et de résoudre les problèmes actuels.
- La proposition de valeur peut se concentrer sur le conseil – l'accompagnement du dirigeant dans sa gestion, mais aussi sur des services, y compris administratifs.
- La transformation du cabinet passe par l'adoption de nouvelles pratiques professionnelles, l'automatisation de la production comptable, et le développement d'une nouvelle relation client.

Savoir où en est son cabinet : les domaines de diagnostic

Faire le diagnostic de son cabinet permet de définir son point de départ vers l'objectif défini avant d'en chercher la route. Parmi les principaux éléments du diagnostic :

1. La clientèle et sa structure
2. Les ressources humaines disponibles
3. L'équipement technique

03

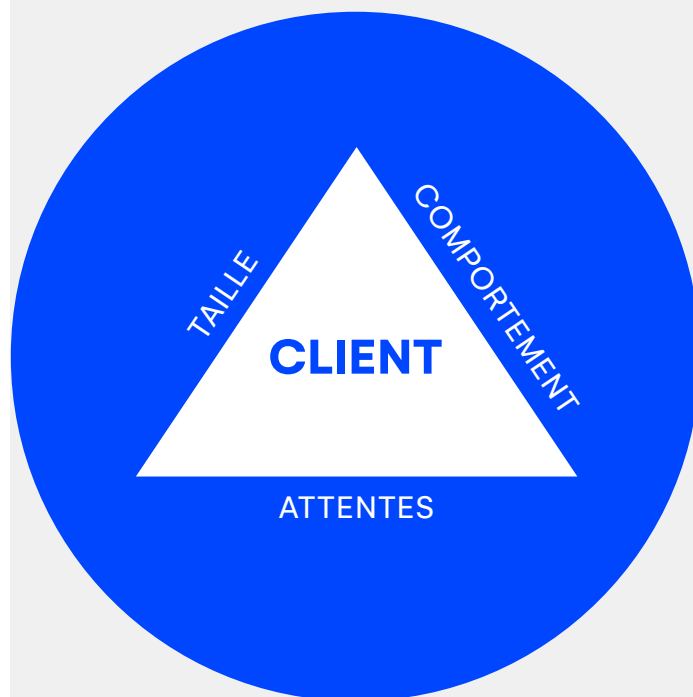
1. Segmenter sa clientèle

Au fil des ans, chaque cabinet s'est constitué une clientèle par des moyens divers : bouche à oreille, rachat d'un confrère, efforts de marketing, visibilité locale... A l'arrivée, il est rare que les portefeuilles soient constitués d'un seul type de clients.

La première étape consiste à les segmenter... sans oublier que les clients de demain ne seront pas forcément ceux d'aujourd'hui !

La description par la taille de l'entreprise, sa forme juridique, sa branche ou son secteur n'est pas suffisante.

La segmentation par les attentes est nettement plus intéressante : en complément des ressentis individuels des collaborateurs, le point de départ pourrait être une étude réalisée auprès de sa clientèle, de sorte à disposer de données cohérentes. Enfin, la segmentation par les comportements va considérer l'autonomie (et la capacité d'autonomie) de ses interlocuteurs.



“ Pour implémenter Cegid Loop, nous avons décidé de commencer par tous les clients que l'on traitait sur QuadraBox. C'était le segment des clients avec beaucoup de saisie. ”

Vincent Jardy

Associé du cabinet Optim-Ex, à Rivesaltes (66)



2. Recenser les compétences internes

Les activités et les missions du cabinet sont appelées à évoluer. Connaître qui sait quoi, et qui fait quoi, constitue la base sur laquelle le changement va pouvoir s'opérer. Un travail qui permettra par la suite de piloter l'évolution des compétences et d'en mesurer l'évolution.

- Côté métier, quelles connaissances faudra-t-il rafraîchir et pour qui ?
- Quelles compétences techniques ou pratiques (analytique, usage des datas) n'ont pas eu jusqu'à présent l'occasion d'être mises en œuvre ?
- Certains collaborateurs possèdent-ils un savoir-faire sectoriel ?
- Capacité à résoudre les problèmes, adaptabilité, leadership, autonomie, curiosité, capacités de persuasion... Autant de soft-skills qui vont s'avérer particulièrement utiles en période de transformation, qu'il faut rechercher et encourager.

Le cabinet dispose-t-il aujourd'hui des managers et des collaborateurs qui feront réussir sa transformation ? Pas forcément. Peut-il les recruter ? Ca ne sera pas facile. Le bon sens suggère de « faire avec ce que l'on a » et de transformer ce qui peut l'être.



Les talents individuels les plus recherchés aujourd'hui par les cabinets

- Capacité de conseil
- Maîtrise des systèmes d'information
- Aisance commerciale
- Force de proposition
- Autonomie

3. Auditer technique et matériel

Les cabinets ont souvent empilé différentes couches techniques, qui se complètent et parfois s'empîent. Seront-elles suffisantes pour atteindre vos objectifs ? C'est le moment de faire le point :

→ **Matériels**

Les collaborateurs disposent-ils de bons écrans, au bureau et à la maison ? Sont-ils correctement assis ? Des éléments immédiatement visibles.

→ **Logiciels**

L'outil métier choisi par le cabinet sera-t-il à la hauteur des nouveaux défis ? Les solutions en place permettront-elles de tirer pleinement parti des flux de données (bancaires et comptables), désormais largement dématérialisées ?

→ **Télécoms**

À l'heure du SaaS et du travail à distance, disposer d'une bande passante suffisante est plus que jamais indispensable – tant au bureau qu'en télétravail.

→ **Bureaux**

Les locaux actuels reflètent-ils l'ambition du cabinet, en interne comme en externe ?



4. Situer la maturité digitale de son cabinet

Le niveau de maturité du cabinet et de ses équipes face à l'automatisation de la tenue comptable, mais aussi quant à son niveau d'appropriation et d'avancement en matière d'usage des datas, peut être évalué sur une échelle à 4 niveaux. Où en êtes-vous ?



EXPERT

- Forte vision d'ensemble, fort leadership digital
- Excellente gouvernance ou management transversal
- Nombreuses initiatives numériques qui créent de la valeur mesurable
- Forte culture digitale
- Appropriation des outils collaboratifs et ATAWADAC (Any Time, Any Where, Any Device, Any Content)
- Exploite systématiquement le modèle de management participatif et transversal.

SUIVEUR

- Nombreuses capacités digitales (sociales, mobiles, collaboratives), mais en silos
- Manque de vision d'ensemble
- Manque de coordination et de partage
- Existence d'une probable culture numérique en silos, sans leadership unifié

CONSERVATEUR

- Vision numérique d'ensemble mais limitée ou rudimentaire
- Peu de capacités digitales de pointe, malgré une certaine maturité des capacités numériques traditionnelles
- Mesures volontaristes et individuelles pour se doter de compétences et d'une culture digitale, besoin d'accompagnement

DÉBUTANT

- Culture digitale embryonnaire
- Doutes sur la rentabilité des technologies numériques
- Quelques expériences mais sans leadership ni partage
- N'appliquent pas en interne ce qu'ils recommandent à leurs clients

Application : la TVA, avant et après la réforme de la facture électronique

La mise en place de la facture électronique et de l'e-reporting entraîne un vrai bouleversement dans la manière de produire la TVA. Regardons de près ses impacts pratiques.



Impacts de la réforme sur la production et la déclaration de TVA

Phases	Mode	Cabinet		Valeur pour le collaborateur	
		Avant	Après		
1	Récupération des factures de ventes et des caisses selon contexte	Manuelle (boîte à chaussure)	●	✗	Gain en productivité : Disparition de la contrainte de collecte
	Automatique (connecté ou mis à disposition d'un fichier)	✓			
2	Saisie et intégration des factures de ventes	Manuelle	●	✗	Gain de productivité: Disparition de la saisie des écritures de ventes
	Assistée (robot ou ocr)	✓	✓		
3	Collecte des factures d'achats	Manuelle (boîte à chaussure)	●	✗	Gain en productivité : Disparition de la contrainte de collecte
	Dépôt dans un espace privé	✓			
4	Saisie et intégration des factures d'achats	Scan + saisie manuelle des pièces	●	✗	Gain de productivité: Disparition de la saisie de certaine saisie des écritures d'achat
	Assistée (robot ou ocr)	✓	✓		
5	Collecte des flux bancaires	Saisie manuelle	●	✗	Gain de productivité: récupération de la banque correctement imputée en comptabilité
	Intégration automatique et imputation manuelle	✓	✗		
	Imputation automatique par robot	✓	✓		
6	Collecte de la caisse	Manuelle (fichier Excel)	●	✗	Gain de productivité : Alimentation de la comptabilité en temps réelle avec des caisses connectées
	Outil de caisse connecté	✓	✓		
7	Pointer les factures et leur paiement	Lettrage manuel	✓	✓	Gain de productivité: on traite que les résidus que le robot n'a pas pu traiter
	Lettrage par robot	✓	✓		
8	Alimentation de la déclaration de TVA	Manuelle	✓	✗	Vers une TVA préremplie par l'administration
	Automatique (prerempli)	✓	✓		
9	Envoi automatique ou manuelle de la déclaration à l'administration fiscale	Manuelle	✓	✓	Gain de productivité sur le suivi de l'envoi pour le client depuis son espace
	Automatique avec suivi	✓	✓		
10	Notification au client	Manuelle (mail)	✓	✓	Gain de productivité : à l'envoi de la déclaration, le client est notifié par différent mode (tel, mail, notif sur son espace)
	Automatique (dans son espace partagé)	✓	✓		

✓ Gain de temps réel

✓ Gain de temps supposé

● Perte de temps

✗ N'existera plus

Synthèse

- Segmenter la clientèle en fonction de ses attentes plutôt que de simples critères de taille ou de secteur.
- Recenser les compétences internes du cabinet, y compris les compétences techniques, sectorielles et les soft skills.
- Auditer les aspects techniques et matériels du cabinet : équipements, logiciels, télécommunications, locaux.
- Évaluer la maturité digitale du cabinet en matière d'automatisation de la tenue comptable et d'utilisation des données.
- Considérer les impacts pratiques de la mise en place de la facture électronique et de l'e-reporting sur la TVA.

7 conditions pour construire sa nouvelle organisation

Les dirigeants du cabinet sont convaincus qu'il est temps d'agir. On a choisi le point d'arrivée, et on connaît son point de départ. Quelles sont maintenant les conditions de la réussite ?

04

Les dimensions de la nouvelle organisation d'un cabinet

A chaque dimension ses impacts :

Culture

Dans un écosystème qui se digitalise et s'interconnecte, distiller et développer une culture du changement.

Processus

Les nouvelles manières de produire et piloter l'activité impliquent de redéfinir les règles, les rôles et les responsabilités.

Métier

L'automatisation ou la transformation des tâches demande à repenser les fonctions et les fiches de poste.

Outil

L'introduction de nouvelles solutions implique d'appréhender leurs nouveaux usages.



Les 7 conditions pour réussir



1. Echanger avec tous ses collaborateurs

Il est primordial d'échanger en interne sur les grands bouleversements en cours. Qu'est-ce que l'uberisation ? Pourquoi un géant comme Kodak a-t-il aujourd'hui disparu ? En quoi notre métier est lui-aussi affecté ? La nécessité de se transformer doit devenir une évidence pour tout le monde.

Action

Réunion d'équipe de préférence en présentiel

2. Clarifier la place de la technologie

La technologie n'est pas l'ennemie du genre humain... et moins encore celle des comptables ! La machine ne peut pas écouter ni comprendre un client au-delà d'une série de questions-réponses, ni trouver des solutions adaptées, ni délivrer des conseils vraiment personnalisés. C'est là le rôle de l'humain, irremplaçable y compris à l'ère de l'IA générative (type ChatGPT).

Action

Mettre la technologie au service des collaborateurs... et non l'inverse

« Si certaines tâches répétitives, prévisibles et non cognitives, sont appelées à être confiées à des processus informatiques automatisés, tout ce qui relève de la stratégie, de la prospective, du pilotage des entreprises, de la relation (avec les clients, les fournisseurs, les parties prenantes, etc.), restera à la main de l'Homme ».

L'IA et vous, Lab50, 2019





3. Bien distinguer l'outil de l'organisation

Il n'y a pas d'outil informatique miracle, capable de transformer un cabinet du jour au lendemain. C'est plutôt une nouvelle organisation du travail et un management renouvelé qui feront la réussite du projet.



4. Développer une culture du changement

Le changement concerne à la fois l'organisation, la culture, la stratégie, les outils, les conditions de travail, les pratiques managériales...

Parmi toutes ces dimensions, il en est une à laquelle il faut porter attention : la culture du changement, trop peu souvent partagée de façon naturelle en dehors des projets informatiques et industriels.

Action

Concrétiser le changement attendu

Exemple : le process de révision

Le processus de révision avant et après la transformation constitue un bon exemple des changements dans l'organisation au profit d'une meilleure productivité.

AVANT

- FTS et carnets de révision
- Une édition papier du grand livre

APRÈS

- Révision au fil de l'eau, dynamique, intuitive
- Révision sans édition papier

Action

La mobilisation des équipes au service du changement est cruciale pour construire son cabinet de demain. Son approche doit être anticipée, cohérente et pilotée dans la durée.



5. Construire un contrat de confiance dirigeants/collaborateurs

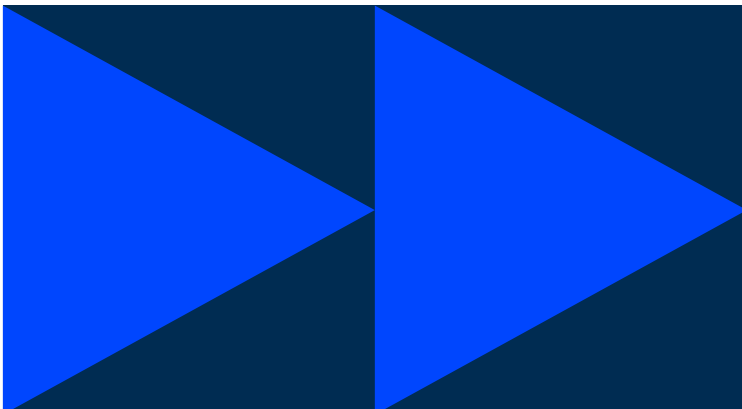
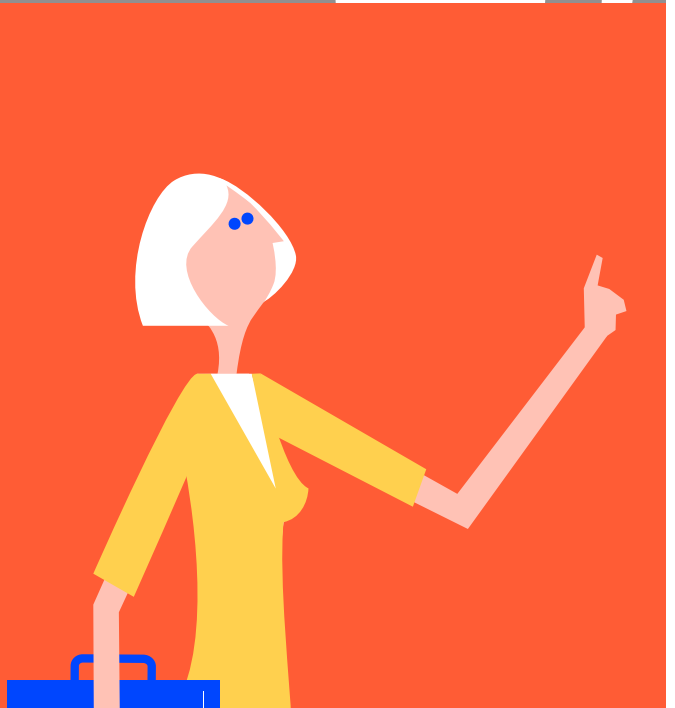
Il s'agit de nouer un contrat de confiance avec tous les collaborateurs, en leur permettant notamment :

- De changer de statut en devenant des interlocuteurs à part entière des clients,
- De changer régulièrement de clients pour apprendre encore et toujours,
- De se voir confier très vite de vraies responsabilités,
- D'intervenir sur des dossiers variés avec une mobilité interne assumée.

Cette nouvelle donne implique de redéfinir les objectifs de chacun, et à les concrétiser dans de nouvelles fiches de poste. Elle passe aussi par une forme d'exemplarité des dirigeants : être à l'écoute, se remettre en cause, faire des feedbacks réguliers aux équipes, apprendre soi-même tout en encourageant l'apprentissage accéléré. Autrement dit, être attentif à la progression de chacun à partir des constats de compétences qui auront été réalisés lors de la phase précédente.

Action

Autonomisation



6. Comprendre le rôle crucial du chef de projet

La chefferie de projet est un savoir-faire qui devient indispensable aux cabinets. Le chef de projet est à la fois l'animateur et le gardien du projet de transformation. Les projets de transformation qui s'éternisent proviennent bien souvent d'un mauvais choix – souvent concrétisé par un départ...

Action

Choisir avec soin son chef de projet

Pour ne pas se tromper, trois constantes :

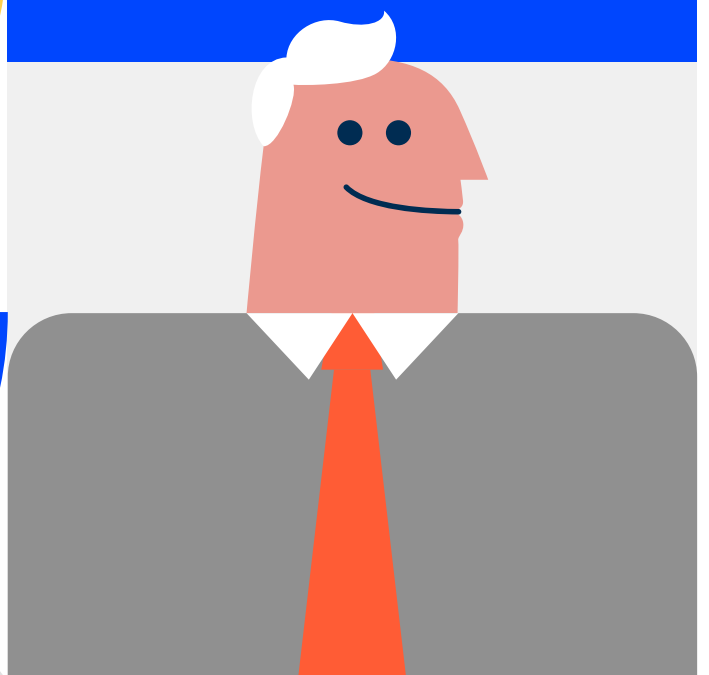
- La connaissance pratique du métier au quotidien,
- L'appétence pour la technologie,
- L'optimisme !

On y ajoutera la pérennité prédictive de la personne dans l'organisation. Un départ anticipé fait perdre beaucoup de temps à un projet de transformation.

Lorsque c'est possible, il est recommandé de constituer un duo dans l'animation du projet :

- Un associé porteur de la vision du cabinet
- Un collaborateur comptable qui a la connaissance opérationnelle du métier

En effet, si le chef de projet est seulement orienté sur la production, il peut avoir des difficultés à embarquer tout le monde – par exemple certains managers. Mais s'il en est trop éloigné, il ne verra pas forcément les problèmes pratiques des collaborateurs.



7. Être bien accompagné

« C'est très important d'être en accord avec les prestataires qui vous accompagnent. Je recommande d'ailleurs d'évaluer régulièrement la qualité de la relation avec eux. Pour nous, ça s'est très bien passé avec Cegid. Notre interlocuteur a su voir l'ampleur du projet, nous a ouvert les yeux sur les possibles, et nous a aidé à hiérarchiser nos priorités. Par ailleurs son rôle a été crucial dans la gestion du cadencement. »

Alisson Bez

Chef de projet environnement digital
Cabinet Expertys



Quand ? Une période est-elle meilleure qu'une autre pour entamer le changement ?

Dans une activité marquée par la saisonnalité, la question du timing se pose à l'évidence. Pour les uns, l'important est de se lancer, quel que soit le moment de l'année. Et pour d'autres, ça ne sera jamais le bon moment. Faut-il se lancer :

- Avant la période fiscale ?
- Après la période fiscale ?
- Pendant la période fiscale ?

Le plus souvent, on préférera en avoir terminé avec le stress des bilans, ne serait-ce que pour qu'au moment du kick-off les collaborateurs aient l'esprit ouvert sur l'avenir au lieu de se débattre avec le présent. Pour autant, il n'y a ni bonne ni mauvaise période. Le changement est avant tout question de volonté... et d'organisation !

Synthèse

Les 7 conditions pour construire une nouvelle organisation dans un cabinet :

- Échanger avec tous ses collaborateurs
- Clarifier la place de la technologie, au service des humains
- Bien distinguer l'outil de l'organisation
- Développer une culture du changement
- Construire un contrat de confiance dirigeants/ collaborateurs
- Comprendre le rôle crucial du chef de projet
- Être bien accompagné !

Comprendre et lever les résistances au changement

La résistance au changement est universelle, dans toutes les organisations, cabinets d'expertise-comptable inclus. Les individus cherchent généralement à éviter les situations inconfortables, inquiétantes, ou qui remettent en cause leurs besoins et leurs croyances.

Quand ces résistances sont trop fortes, elles aboutissent à bloquer le changement – avec des conséquences graves.

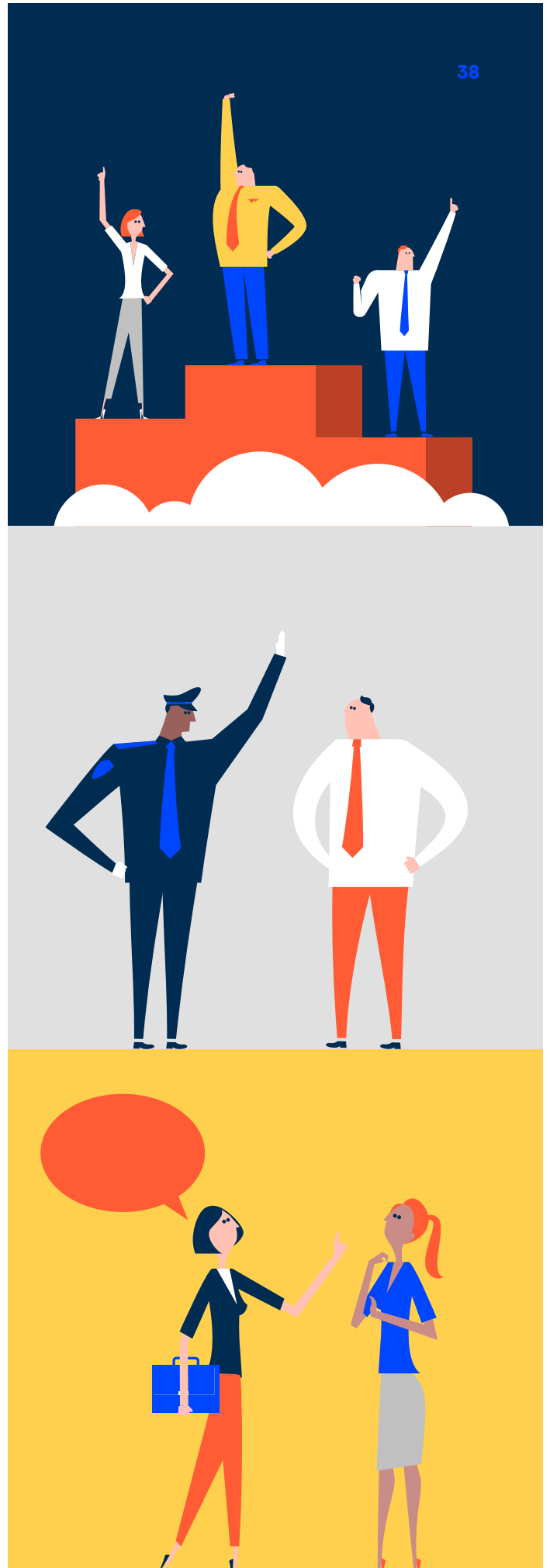
05

1. Trois grandes catégories face au changement

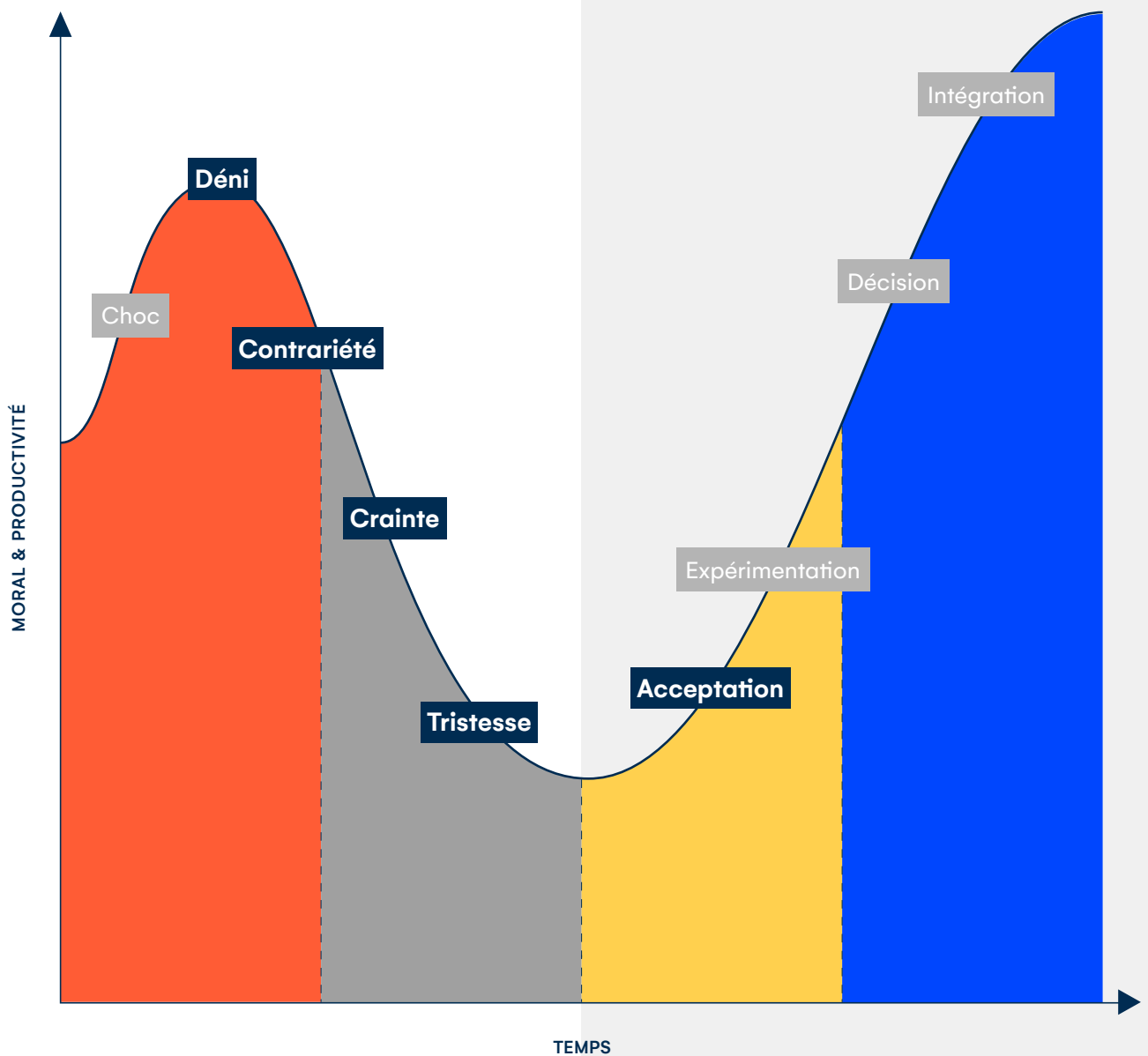
Tout le monde ne réagit pas de la même manière face au changement. On distingue, pour simplifier :

- **Les leaders**, qui vont plébisciter le changement, souvent avec enthousiasme ;
- **Les réfractaires**, qui vont faire ralentir le projet, poussant parfois même à son abandon pur et simple ;
- **Les indécis**, qui sont aussi les plus nombreux ; ils ne sont pas fermés aux transformations à condition d'être convaincus qu'ils gagneront au change.

Tout changement suscite plusieurs réactions chronologiques. Il n'est pas question d'ignorer ces étapes, mais plutôt de les accompagner des actions appropriées, pour ne pas brûler les étapes... sans perdre de temps pour autant.



2. Faire face à la courbe d'apprentissage du changement



Les travaux d'Elisabeth Kübler Ross sur l'accompagnement des situations difficiles font toujours autorité. Chacun doit faire le deuil de l'existant, mais aussi l'expérience d'un gain futur. À chacune des grandes étapes correspond des actions, à faire... et à ne pas faire.

Le déni

Ce n'est pas pour nous !

✓ À faire

Écouter, comprendre les causes du déni. Recentrer pour éviter d'associer le projet à d'autres changements en cours

→ **Action**

À ce stade, il faut d'abord écouter

✗ À ne pas faire

Expliquer, justifier ou minimiser le changement

La contrariété

Est-ce bien utile de changer ?

✓ À faire

Compatir, reformuler pour montrer la bonne compréhension, chercher les motifs de la contrariété avant de chercher à répondre

→ **Action**

À ce stade, il faut compatir

✗ À ne pas faire

Partager les doutes... ou s'y opposer frontalement

La crainte

*Est-ce qu'on va y arriver ?
Qu'est-ce que ça cache ?*

✓ **À faire**

Informé et expliqué ce qui va changer, pourquoi cela change et rassurer sur la capacité à faire et sur l'assistance dont on va bénéficier

→ **Action**

À ce stade, il faut expliquer

✗ **À ne pas faire**

Entretenir ou nourrir les craintes. Sous-estimer l'impact du changement propre à chacun

La tristesse

*Comment ça va se passer ?
Ça ne sera pas facile !*

✓ **À faire**

Compenser, c'est-à-dire expliquer comment faire la même chose après le changement à venir, insister sur les nouveautés, ce que le changement rend possible

→ **Action**

À ce stade, il faut compenser

✗ **À ne pas faire**

Casser la relation en positivant à outrance

L'acceptation

*Allons-y maintenant
puisque on n'a pas le choix !*

✓ **À faire**

Encourager l'initiative et l'action des collaborateurs. Adapter le discours en fonction du niveau du collaborateur

→ **Action**

À ce stade, il faut encourager

✗ **À ne pas faire**

Survendre le projet ou, à l'inverse, de ne pas parler des changements qu'il implique

3. Adopter une méthode pour conduire le changement

L'objectif de la conduite du changement est de faire de chacun un acteur et un moteur du changement. Elle comporte trois composantes principales :



"Le facteur humain est au cœur de la réussite. Le choix du chef de projet, le choix des référents, sont évidemment clés. Mais il faut aussi réussir à engager tous les associés, au moins progressivement. Chaque étage de la hiérarchie peut présenter des résistances au changement !"

Benoît Christophe-Romain
Customer Success Manager, Cegid



→ **L'écoute et l'observation**

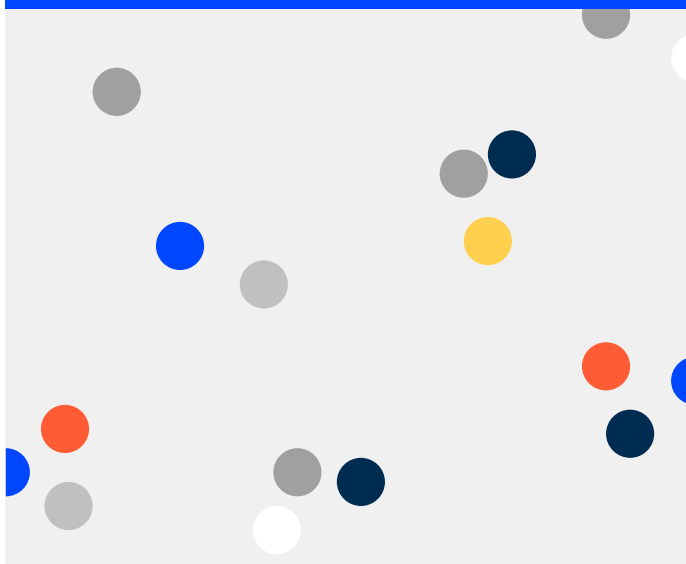
- Comprendre les résistances
- Prendre le temps de percevoir et d'identifier les risques techniques, humains, organisationnels

→ **L'organisation**

- Désigner un référent par structure (collaborateur comptable et/ou appétence pour la technologie)
- Repérer les locomotives (collaborateurs moteurs) ... à soigner !
- Ne laisser personne sur le quai ! Il faut éviter de créer un fossé entre les promoteurs, les suiveurs et les réfractaires.

→ **La dynamique**

- Mesurer l'ambition, et si besoin la réévaluer
- Rythmer le projet en mettant en place des plannings
- Suivre en permanence l'avancée du projet (tableau de bord)
- Se parler à chaque étape (des réunions officielles, et des officieuses)
- Engager tout le Codir (présentations régulières à la direction)



La méthode CAP

Il existe de nombreuses méthodes de conduite du changement : PROSCI (Adkar), RACI, BLUE (IBM), Levin, Kotter, McKinsey... Spécialisé dans la gestion du changement dans les organisations, le cabinet Julhiet Sterwen a développé une méthodologie complète, itérative et pragmatique, centrée utilisateur. Son principe : la résistance est soluble dans l'action.



David Amram
Afitec

« Nous avons bien sûr rencontré des résistances internes : la peur de perdre son emploi en étant remplacé par un robot, les réticences à changer des habitudes de travail « qui ont fait leurs preuves », ou encore les doutes de certains collaborateurs sur leurs capacités personnelles à acquérir de nouvelles compétences. Mais ces résistances ont fondu au fur et à mesure que l'on avançait vers nos objectifs ».

4. Le changement concerne aussi les clients !

Face aux changements dans les process d'échange avec le cabinet, les clients se répartissent eux-mêmes en 3 catégories :

- 1/3 qui comprennent immédiatement leurs avantages
- 1/3 qui ont besoin d'un accompagnement méthodologique et pratique
- 1/3 qui s'annoncent d'abord comme réfractaires – en particulier par peur de perdre leur temps dans des dimensions techniques

Action :

Donner plus d'autonomie aux clients

- Dédier une personne du cabinet à leur accompagnement (qui peut être différente de leur interlocuteur habituel)
- Créer et/ou diffuser des tutoriels adaptés, disponibles à tout moment



« La gestion du changement consiste à recruter des alliés qui ont l'énergie pour expérimenter et encercler ceux qui résistent »

Tom Peters, McKinsey

10 recommandations pour réduire les résistances au changement

1. Clarifier les enjeux qui conduisent à changer (à commencer par la réforme de la FE) ;
2. Fixer un cap, par rapport à l'existant et aux ressources disponibles ;
3. Mettre en évidence les dangers de l'immobilisme ;
4. Valoriser les bénéficiaires et ceux qui en sont responsables, par exemple l'automatisation des processus comptables pour éliminer les tâches chronophages et gagner en qualité de travail ;
5. Impliquer le management et des personnes-clés ;
6. Procéder par étapes ;
7. Communiquer régulièrement, avec un langage concret et factuel. Des messages simples donnent des repères et désactivent les rumeurs ;
8. Identifier les différentes catégories de collaborateurs (promoteurs, enthousiastes, suiveurs, pragmatiques, réfractaires...) ;
9. Prévoir un plan de formation pour tous ;
10. Rester ouvert pour pouvoir adapter les modalités du changement.

10 conseils pour mettre en place son plan de transformation

Changer pour un outil métier moderne constitue un puissant moteur de transformation – pratiques du quotidien, la méthode de révision, relation avec les clients. Pour autant, ce moteur ne se mettra pas en marche tout seul. Où est le démarreur ? Comment conduire son projet ?

06

Deux objectifs prioritaires

Changer les attitudes

Le travail de sensibilisation a souvent commencé. Mais l'engagement passe par l'adhésion à l'intérêt supérieur de l'entreprise. Le cabinet n'a plus le choix! Cette obligation doit être portée par le dirigeant et tous les managers. Pour lever les barrières au changement, il faut prouver que l'outil déployé est fonctionnel. Et absolument pouvoir répondre à trois questions :

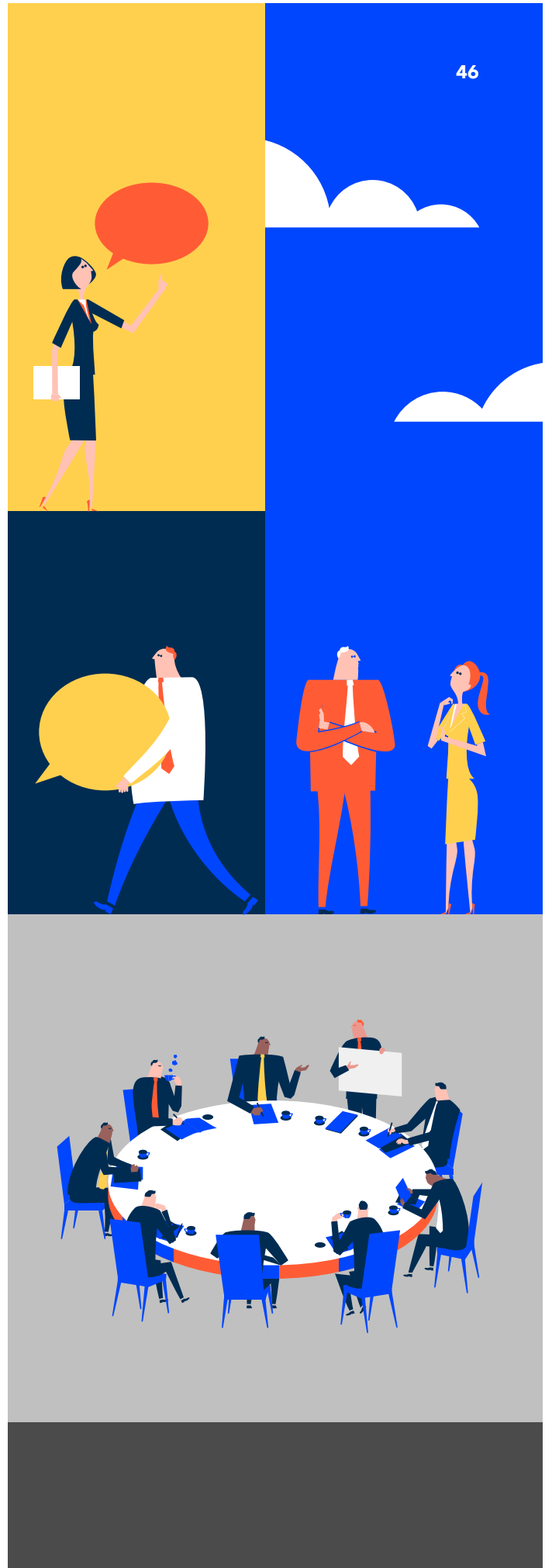
- Qu'est-ce qui va changer pour les collaborateurs ?
- Quel est leur risque de perdre leur travail ?
- Quels efforts va demander la migration ?

Changer les comportements

L'accompagnement des utilisateurs à l'usage du nouvel outil est fondamental. Il passe par :

- La formation des référents internes,
- Le partage d'expérience des utilisateurs avancés,
- L'échange de pratiques,
- Le recueil des difficultés fréquemment rencontrées.

La possibilité d'échanges réguliers et direct avec l'éditeur du logiciel choisi permet d'accélérer encore le processus d'adoption.



Dix conseils pour mettre en place et accompagner le projet de transformation

1

Un principe général : l'humain est au cœur de la transformation



Faut-il en dire plus ? Dans une profession de conseil et d'accompagnement, la dynamique humaine constitue la condition sine qua non de la réussite !

« Les opérationnels sont les mieux placés pour se rendre compte des correctifs à apporter ! Aujourd'hui ils échangent des expériences, des trucs et astuces, etc., d'autant plus facilement que Teams est intégré avec Cegid Loop »

Grygoris Geffray
Héleos

2

Penser agile



Construites sur la base d'itérations successives, les méthodes Agile connaissent désormais un réel succès dans de nombreux secteurs d'activité. Approche pragmatique, rationalisation, communication, créativité, tels sont les fondements de cette démarche. Chaque objectif est divisé en modules dont le temps de réalisation est court (« sprint »). L'équipe se réunit de façon brève pour un point d'avancement et la résolution des difficultés. Chaque module est testé ; quand il est terminé, l'équipe passe au suivant.

3

Constituer une équipe projet



Constituer une équipe projet est indispensable. Il serait illusoire de penser que l'intégralité de ce projet peut être menée par une seule personne. La taille de l'équipe est évidemment fonction de celle du cabinet. Dans l'idéal elle devrait comprendre :

- Un associé
- Un chef de service
- Un collaborateur professionnel de la saisie
- Un référent pour chaque site
- Le référent technique du cabinet (DSI ou en charge)

4

Définir des indicateurs de l'avancée pratique du projet



Pour canaliser les énergies et pouvoir se réjouir de chaque étape accomplie, il est indispensable de définir des indicateurs de progrès. Ils peuvent être

- Quantitatifs – nombre de dossiers migrés, proportion des enthousiastes / passifs/ réfractaires, etc.
- Qualitatifs – mesure par questionnaires internes, mesure de satisfaction clients, etc.

5

Soigner les référents



Les référents sont les passeurs du changement dans chaque équipe concernée dans le cabinet. Ils sont aussi ceux qui font remonter les difficultés pratiques qui ont pu passer « sous le radar ».

« Les avant-gardistes échangent beaucoup, de manière souvent informelle, avec leurs collègues. D'où l'intérêt de s'appuyer sur des relais d'information, des ambassadeurs du changement. »



Karen Giffaut

Cheffe de projet transformation digitale,
PKF-Arsilon

6

La formation aux nouveaux outils



La formation est au cœur du réacteur. Idéalement elle se construit en collaboration avec l'éditeur, en présentiel et en distanciel, et en fonction des nécessités de l'activité (multisites, collaborateurs distants, temps partiels, fuseaux horaires...)

Elle va s'appuyer sur des exemples concrets, par exemple :

- Le nouveau scénario d'avancement d'un dossier (lettrage, imputation, etc.)
- La production d'une TVA
- Le nouveau process de révision
- La réalisation d'une liasse fiscale
- L'échange des données avec le client et les administrations

Pour être pleinement réussie, la formation doit s'inscrire dans la vie du cabinet. A toutes les phases d'apprentissage, on fera manipuler la solution par tous, idéalement à partir d'un dossier réel du cabinet.

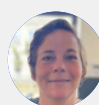
7

Approfondir la relation avec l'éditeur de l'outil métier choisi : conseil, mise en route, formations, support



Un éditeur comme Cegid a accumulé une expérience diversifiée avec des cabinets de toutes tailles. Nous connaissons les points de friction et les moyens de les aplanir. N'hésitez pas à nous demander notre point de vue et à exploiter nos connaissances !

« On ne peut pas tout faire ni tout savoir ; il faut s'appuyer sur un partenaire sûr et présent ».



Alisson Bez

Chef de projet environnement digital
au cabinet Expertys

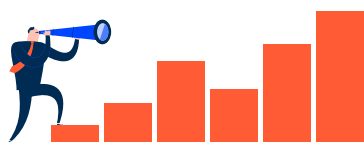
8



Tenir un rythme

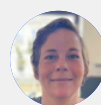
Le changement ne doit pas se réaliser trop vite (il serait d'autant plus anxiogène), ni trop lentement – ce qui ferait courir le risque de perte de motivation et de désengagement des équipes. L'adaptation d'un rythme, d'un cadencement, est donc essentielle.

9



Veiller à la productivité

« Il faut rechercher la productivité du groupe de projet. Attention à la réunionite! Privilégiez des réunions courtes, avec un objectif clair pour chacune d'entre elles. »



Alisson Bez

Chef de projet environnement digital
Cabinet Expertys

10

Un moment fort : le kick-off



L'événement est d'importance – et on n'aura pas deux fois l'occasion de faire une bonne première impression ! Le kick-off doit être construit avec soin, avec un timing précis et des interventions préparées à l'avance. Sans oublier de lui donner une dimension festive : le buffet qui suivra permettra aux collaborateurs de partager leurs questions... et d'y répondre entre eux, et avec leurs managers et les associés du cabinet.

Un projet de transformation constitue une étape clé dans la vie d'un cabinet et, partant, de tous ses collaborateurs. La réunion de lancement (kick-off) constitue l'occasion de mettre en scène ses tenants et aboutissants :

- Rappeler pourquoi on entreprend le changement
- En définir les principales étapes, du point A (la situation actuelle) au point B (là où l'on veut arriver)
- Présenter le calendrier du changement
- Démontrer l'engagement ferme de la direction
- Présenter l'équipe projet :
 - Le chef de projet
 - L'associé référent
 - Le rôle des référents des différents groupes de travail
- Susciter les vocations de référents

Mémo

Le synoptique de la transformation du cabinet

Auditer

- Vision stratégique du cabinet
- Faire un schéma pour montrer la progression de la réflexion
- Réflexion large et généraliste
- Réflexion à 1 an
- Réflexion à 5 ans
- Réflexion à 10 ans

Planifier

- Enjeux de la transformation numérique du cabinet
- Besoins du cabinet
- Besoins des collaborateurs
- Équipes projet
- Choix des projets
- Réunion de lancement

Tester

- Adopter une méthode agile
- Définition des échantillons de travaux à tester
- Choix des outils à tester
- Choix des équipes tests
- Planning des tests
- Grilles d'analyses à définir pour orienter les tests

Optimiser

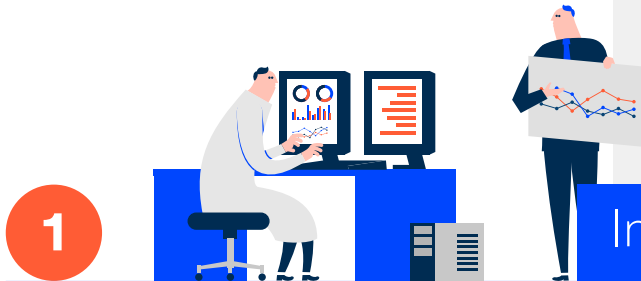
- Questionnaires de satisfaction
- Formalisation et partage des retours clients
- Réunions d'équipe

Déploiement : le parcours projet

Le déploiement de la solution informatique retenue constitue une étape décisive dans la conduite du changement. Un outil métier complet comme Cegid Loop suit un parcours de déploiement en 3 temps forts :

- Préparation
- Immersion
- Adoption

07



Initialisation et préparation

Objectifs

Construire et partager un planning commun

Définir les KPI du projet

Sécuriser la montée en charge

Actions

Préparation du déploiement

- Objectifs
- Étapes de déploiement
- Interlocuteurs clés

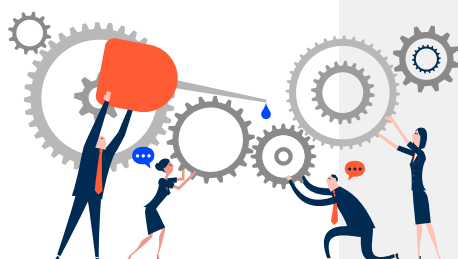
Indicateurs d'adoption

- Nombre de dossiers opérationnels
- Utilisation (IA, Banque, collaboratif)
- Déclarations fiscales/TVA
- Nombre de collaborateurs actifs

Reprise des dossiers

- Modalités de pilotage
- Segmentation des dossiers à migrer
- Calendrier de migration
- Définition de l'antériorité à reprendre

2



Immersion

Objectifs

Assurer la montée en compétences et l'autonomie des collaborateurs

Initier une montée en charge maîtrisée

Actions

- Parcours de formation
- Période de test en cabinet

- Reprise des données
- Accompagnement
- Suivi des KPI de l'avancée du projet

3



Adoption

Objectifs

Un succès partagé !

Actions

Clôturer le parcours de formation

- La majorité des dossiers ont été migrés et des collaborateurs formés.
- Les points de blocages sont identifiés
- Les réponses produit sont délivrées

Poursuivre l'accompagnement

- Identification des axes d'amélioration
- Accompagnement supplémentaire

Accélérer la migration

- Indicateurs de performance

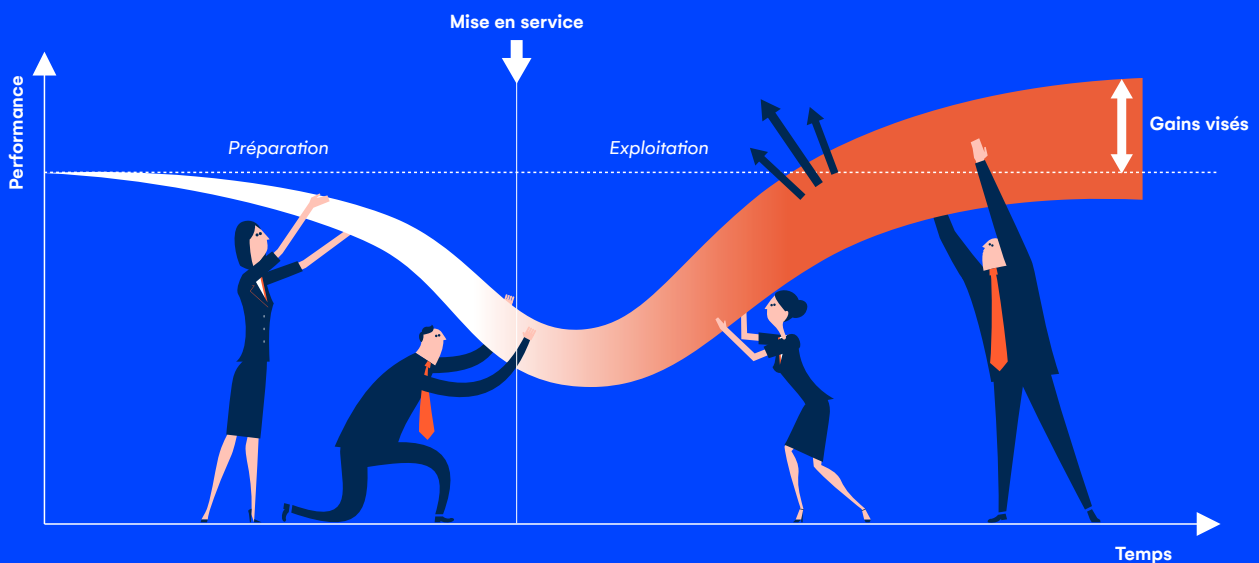
Valider les objectifs et clôturer le déploiement

- Recettage : collaborateurs, référents internes, direction

Persévérer !

Aucune dynamique de changement n'échappe à des périodes de doute. En particulier, parce que tout changement implique une baisse d'efficacité quelques temps avant de remplir toutes ses promesses. C'est ce que décrit la courbe suivante :

Courbe d'adoption : la vallée de l'espoir



Il s'agit d'un phénomène parfaitement connu ; pour autant, la perte momentanée de productivité ne signifie pas que le projet est en échec ! Tout changement bien conduit permettra de surmonter rapidement cette phase transitoire.

« Nous avons connu un moment de doute. Mais nous avons eu raison de continuer ! »

David Amram, Afitec

Conduire le changement dans la durée

A l'issue du parcours de formation, les CSM (customer success managers) prennent le relais. Leurs missions :

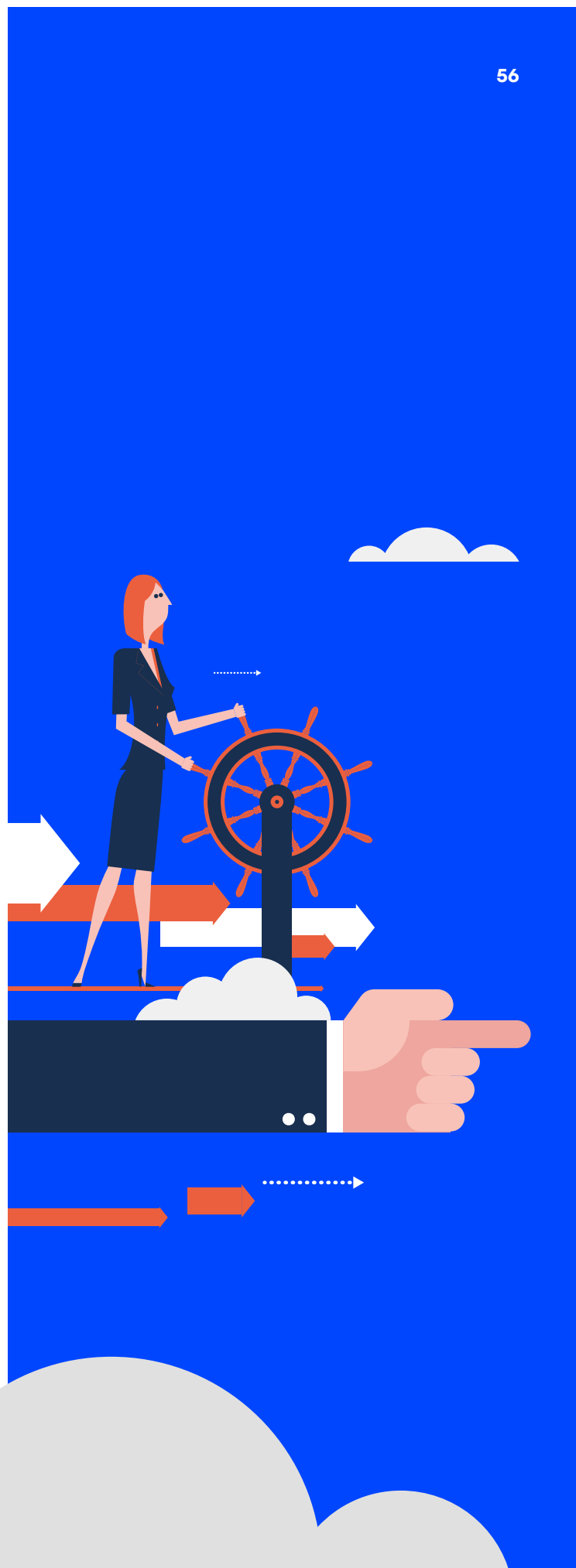
- S'assurer de l'adoption,
- Rappeler les bonnes pratiques,
- Conseiller,
- Faire intervenir le support si nécessaire.

En pratique, le nombre de demandes s'espace au fur et à mesure de l'usage de la solution : les utilisateurs ont gagné en autonomie, et sont devenus capables de se répondre entre eux.

« Avec le CSM de Cegid, nous sommes rassurés. Nous avons été très bien accompagnés tout au long du déploiement, nous retrouver tout seuls aurait été brutal ».

Alisson Bez

Enfin, le changement ne s'arrête pas le jour du recettage de la solution. De nouvelles idées, de nouvelles applications vont voir le jour au fur et à mesure du développement du cabinet : nouveaux services, nouveaux usages des datas... Les cabinets d'expertise-comptable sont eux-aussi ouverts à l'amélioration continue !



Changer avec Cegid



La transformation des cabinets d'expertise comptable est inévitable à l'ère de l'automatisation, de l'IA générative et de la facture électronique. Ce processus peut sembler parfois complexe, mais il est porteur d'opportunités immenses. Les sept étapes décrites dans ce livre blanc sont autant de jalons qui vous aideront à avancer dans cette transformation. Pour réussir un tel changement vous pouvez vous appuyer sur des partenaires comme votre éditeur de logiciel.

Cegid libère les cabinets d'expertise comptable des opérations routinières en automatisant intelligemment toute la chaîne de production comptable et en intégrant les nouveaux flux digitaux, Cegid vous permet de vous concentrer sur ce que vous faites de mieux : conseiller et accompagner vos clients.

Avec une équipe dédiée de 500 collaborateurs, dont une équipe de Customer Success Managers et une équipe de Professional Services, Cegid a l'expertise et les ressources pour vous accompagner à chaque étape de votre transformation.

La transformation de votre cabinet est un voyage continu vers l'amélioration et l'adaptation. Avec Cegid à vos côtés, vous avez toutes les clés en main pour conduire avec succès le changement dans votre cabinet.



[Découvrez Cegid Loop](#)

À propos

Cegid est un leader européen des solutions de gestion cloud pour les professionnels des métiers de la Finance (trésorerie, fiscalité, ERP), des Ressources Humaines (paie, gestion des talents), des secteurs de l'Expertise Comptable, du Retail et de l'entrepreneuriat. Avec un solide business model full cloud Cegid s'engage dans la durée avec ses clients et accompagne la digitalisation des entreprises, de la TPE aux grands comptes, pour une expérience supérieure et distinctive en France comme à l'international. Cegid combine une vision prospective et pragmatique des métiers, associée à sa forte capacité d'innovation, la maîtrise des nouvelles technologies et à une connaissance unique du réglementaire. Dans un monde en évolution rapide, Cegid ouvre les possibles et révèle toute la valeur des métiers de ses clients en leur apportant des solutions utiles et innovantes.

Forte de son ambition internationale et de ses 500 000 clients, Cegid compte aujourd'hui 4 400 collaborateurs avec l'arrivée en septembre 2022 de Grupo Primavera et vend ses solutions dans 130 pays. Cegid a réalisé un chiffre d'affaires annuel de 791 M€ (au 31 décembre 2022). Pascal Houillon a rejoint Cegid en mars 2017, il en est le CEO.

cegid

