

Louvain School of Management

Évolution du métier de comptable à l'horizon 2030 : une analyse prospective

Auteur : Colin Guillaume
Promoteur : Philippe Depaepe
Année académique 2019-2020
Master 120 crédits en Sciences de Gestion, à finalité spécialisée

Dans un premier temps, nos remerciements s'adressent à notre promoteur, Monsieur Philippe Depaepe, pour son implication, ses conseils et l'aide qu'il nous a apportée tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous souhaitons également remercier l'ensemble des intervenants pour leur disponibilité et pour nous avoir partagé leurs expériences et leurs savoirs. Ces éléments ont été déterminants pour la réalisation de ce travail.

Nous remercions particulièrement notre famille et nos proches pour leur soutien au cours de nos années d'étude.

Enfin, nous remercions Clémentine pour sa patience et son affection.

Table des matières

Introduction	1
Première partie : Histoire de la comptabilité	3
1. La naissance de la comptabilité	3
2. La comptabilité dans l'Antiquité classique.....	4
2.1. En Egypte.....	4
2.2. En Grèce	4
2.3. A Rome	5
3. La comptabilité au Moyen-Age	6
3.1. Le haut Moyen-Age.....	6
3.2. Le bas Moyen-Age.....	6
4. Luca Pacioli et la comptabilité en partie double	7
5. La comptabilité durant la révolution industrielle	8
6. Conclusion	10
Deuxième partie : La comptabilité aujourd'hui.....	11
1. Cadre général	11
1.1. Les professions économiques	11
1.2. Les instituts professionnels.....	12
1.3. Une profession réglementée	13
2. Etude empirique : Etat des lieux de la profession de comptable	15
2.1. La méthodologie	15
2.2. Le choix et la taille de l'échantillon.....	16
2.3. Le guide d'entretien.....	17
2.4. La collecte des données	18
2.5. Résultats.....	18
2.5.1. Le modèle PESTEL	19
2.5.2. Le modèle SWOT	31
3. Conclusion	37
Troisième partie : Analyse prospective.....	39
1. Notions théoriques.....	39
1.1. Définition de la prospective	39
1.2. La prospective en littérature.....	39
1.3. La prospective institutionnalisée	40
1.4. La prospective stratégique.....	40

2. La démarche prospective	41
2.1. Les méthodes	41
2.2. Les étapes de la construction de scénarios	42
2.2.1. Définition du problème et choix de l'horizon.....	42
2.2.2. Construction du système et identification des variables clés	43
2.2.3. Recueil de donnée et élaboration d'hypothèses.....	47
2.2.4. Construction de scénarios	48
2.2.5. Choix stratégiques	49
3. Étude empirique : Exploration des futurs	50
3.1. La méthodologie	50
3.2. Le choix et la taille de l'échantillon.....	51
3.3. Le guide d'entretien.....	52
3.4. Analyse des résultats	53
3.4.1. Définition du problème et choix de l'horizon.....	53
3.4.2. Construction du système et identification des variables clés	54
3.4.3. Recueil de données et élaboration d'hypothèses	58
3.4.4. Construction de scénarios	60
3.4.5. Choix stratégiques	61
Limites.....	63
Conclusion	65
Bibliographie	67
Annexes.....	76

Liste des figures

Figure 1 : Tablette comptable de Tellô (Lagash) 2350 av. J.-C.....	4
Figure 2 : Niveau de réglementation sur base de l'indice PMR	14
Figure 3 : Evolution du chiffre d'affaires entre 2014 et 2019 pour les activités de comptabilités.....	22
Figure 4 : Matrice SWOT pour les professions économiques en Belgique	31
Figure 5 : Taux de satisfaction des PME envers leur expert-comptable.....	32
Figure 6 : Exemple de matrice carrée booléenne	44
Figure 7 : Exemple de matrice d'impacts croisés (MIC)	45
Figure 8 : Construction de la matrice d'impacts-croisés (MIC)	45
Figure 9 : Graphe motricité-dépendance	46
Figure 10 : Analyse de la stabilité du système sur base du graphe motricité-dépendance	47
Figure 11 : Exemple de construction de scénarios sur base d'hypothèses.....	48
Figure 12 : Illustration du champ des possibles	49

Liste des tableaux

Tableau 1 : Liste des participants aux entretiens semi-directifs.....	16
Tableau 2 : Liste des participants au focus-group du vendredi 29 mai 2020	51
Tableau 3 : Liste des variables susceptibles d’influencer le métier de comptable au cours de ces dix prochaines années.....	54
Tableau 4 : Liste des variables clés pour l’évolution du métier de comptable au cours des dix prochaines années	55
Tableau 5 : Hypothèses d'évolutions à l'horizon 2030	60

Liste des annexes

Annexe 1 : Démographie des entreprises pour le secteur de la comptabilité (année 2017) ..	76
Annexe 2 : Titres professionnels à la suite de la fusion de l'IPCF et de l'IEC	76
Annexe 3 : Guide d'entretien (entretiens individuels semi-directifs).....	77
Annexe 4 : Retranscription de l'entretien de Benoit Meurmans.....	78
Annexe 5 : Retranscription de l'entretien de Jean-Michel Cattiez	81
Annexe 6 : Retranscription de l'entretien de Morgane Depriez.....	86
Annexe 7 : Retranscription de l'entretien de Luc Sellier.....	90
Annexe 8 : Retranscription de l'entretien de Emmanuel Degrève	93
Annexe 9 : Tableau d'analyse des entretiens semi-directifs.....	98
Annexe 10 : Indicateurs économiques de la Belgique pour la période 2008-2019	104
Annexe 11 : PIB par habitant exprimé en standards de pouvoir d'achat (SPA).....	105
Annexe 12 : Indice de confiance des entreprises.....	105
Annexe 13 : Nombre de créations, de radiations et d'assujettis actifs à la TVA	106
Annexe 14 : Evolution du taux de l'ISOC entre 2017 et 2020 en Belgique	107
Annexe 15 : Retranscription de l'entretien de groupe	108
Annexe 16 : Guide d'entretien (focus group).....	123
Annexe 17 : Tableau d'analyse d'entretien du focus group	124

Liste des abréviations et acronymes
--

CSA :	Code des Sociétés et des Associations
CSPE :	Conseil Supérieur des Professions Economiques
CTIF :	Cellule de Traitement des Informations Financières
FMI :	Fond Monétaire International
IAS :	International Accounting Standards
ICE :	Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables
IEC :	Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux
IFRS :	International Financial Reporting Standards
IPCF :	Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés
IPP :	Impôt des Personnes Physiques
IRE :	Institut des Réviseurs d'Entreprises
ISOC :	Impôt des sociétés
ITAA :	Institute for Tax Advisors and Accountants
MIC :	Matrice d'Impacts Croisés
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OCR :	Optical Character Recognition
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
PESTEL :	Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Environnemental, Légal
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
PMR :	Product market regulation
RGPD :	Règlement Général sur la Protection des Données
RSE :	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SA :	Société Anonyme
SPRL :	Société Privée à Responsabilité Limitée
SRL :	Société à Responsabilité Limitée
SWOT :	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC :	Technologie de l'Information et de la Communication
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UBO :	Ultimate Beneficial Owner
VUCA :	Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous

Introduction

Le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui est appelé à évoluer. Depuis de nombreuses années, nous assistons à une transformation digitale au sein de notre société. En particulier, la robotisation et l'intelligence artificielle influent fortement sur nos habitudes et nos modes de travail. Aujourd'hui, la digitalisation impacte tous les secteurs d'activités et de nombreux métiers pourraient être amenés à disparaître au cours de ces prochaines années.

Les titulaires des professions économiques ne dérogent pas à cette règle. D'après une étude réalisée par la prestigieuse université d'Oxford, les métiers d'auditeur et de comptable présentent un fort degré d'automatisation (94%). Par conséquent, ces professions encourent également le risque de disparaître à l'avenir (Frey & Osborne, 2017).

Ce sujet nous semblait particulièrement intéressant à analyser car le métier de comptable est aujourd'hui destiné à évoluer et à se transformer. Outre les nouvelles technologies, nous constatons également que les évolutions législatives successives, les préoccupations écologiques, nos habitudes de consommation ou encore le poids des décisions politiques mettent de plus en plus le professionnel du chiffre sous pression.

Dans ce mémoire, nous avons voulu vérifier ces affirmations en étudiant l'évolution du métier de comptable au cours de ces dix prochaines années. Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé une analyse prospective en mobilisant la littérature et l'opinion d'experts. Cette démarche nous a finalement permis d'aboutir à l'élaboration d'un scénario prospectif pour le métier de comptable à l'horizon 2030.

Nous espérons que ce scénario fera écho auprès des professions économiques et qu'il permettra aux acteurs du secteur d'appréhender plus sereinement leur avenir. Grâce à cet éclairage prospectif, ceux-ci pourront prendre dès aujourd'hui des mesures pour anticiper les impacts potentiels des mutations que subira leur corporation.

Notre recherche se compose de trois grandes parties :

La première partie abordera, sous l'angle historique, l'évolution de la comptabilité depuis l'antiquité jusqu'à la fin du XX^e siècle. Au fil des années, la comptabilité s'est adaptée pour répondre à différents besoins.

Ensuite, au cours de la seconde partie, nous chercherons à décrire le métier de comptable aujourd'hui ainsi que son environnement. Pour cela, nous avons eu recours à une méthodologie qualitative et avons mobilisé des outils d'analyse stratégique.

Finalement, la dernière partie explorera les perspectives d'avenir et d'évolution pour les professions de comptable et d'expert-comptable. A nouveau, nous avons fait usage d'une méthodologie qualitative pour entreprendre cette exploration du futur.

Première partie : Histoire de la comptabilité

Cette première partie aborde de manière succincte l'histoire de la comptabilité, depuis l'antiquité jusqu'à la fin du XX^e siècle. L'idée n'est pas de réaliser une analyse détaillée et exhaustive de l'histoire de la comptabilité mais plutôt de rendre compte des grandes étapes de son évolution. Cette rétrospective est néanmoins importante car, dans le cadre d'une analyse prospective, il faut comprendre d'où l'on vient pour savoir où l'on va (Godet, 1997).

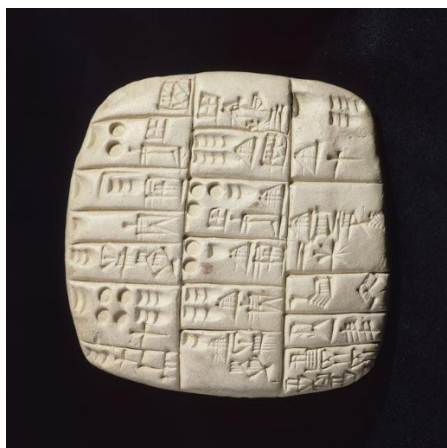
1. La naissance de la comptabilité

L'histoire de la comptabilité débute dès l'antiquité dans la région de Sumer, en Basse Mésopotamie. A cette époque, soit environ 2000 ans av. J.-C., les Sumériens utilisaient des tablettes d'argiles pour faire de la comptabilité. Ces tablettes servaient à consigner les documents comptables, les contrats, les inventaires, les reçus, les lettres et les textes de lois. La fragilité même du matériau était une garantie de sa sécurité. En effet, une tentative de falsification avait de grandes chances d'entraîner sa destruction et l'effort de conservation des tablettes prouvait notre volonté d'honorer et de respecter le contrat (Degos, 1998).

La comptabilité était même rendue obligatoire par le code d'Hammourabi. Ce code, érigé à Babylone vers 1800 av. J.-C par le roi Hammourabi, constitue l'un des plus vieux ensembles de lois connu actuellement. Celui-ci régissait la vie économique et sociale des babyloniens et énumérait déjà des règles à suivre pour la tenue des comptes (Vlaemminck, 1956).

Comme nous pouvons le constater sur la Figure 1 ci-dessous, les tablettes sumériennes revêtaient davantage d'une forme littéraire que mathématique. Les quantités, les montants et l'objet de la transaction étaient représentés par des pictogrammes. Cela laissait toutefois place à des interprétations et pouvait donc entraîner des conflits. Pour remédier à cela, on incorpora par la suite des écritures cunéiformes dans les tablettes d'argiles en vue de clarifier la nature des transactions.

Figure 1 : Tablette comptable de Tellô (Lagash) 2350 av. J.-C.



Source : Musée du Louvre, réf. inventaire AO13456

2. La comptabilité dans l'Antiquité classique

2.1. En Egypte

Cette première civilisation comptable finit par disparaître pour laisser place aux Egyptiens. Ce peuple a, durant l'antiquité, inventé une écriture hiératique, une forme simplifiée des hiéroglyphes, pour consigner les opérations économiques sur du papyrus. Ce support était considéré comme plus léger et plus maniable que les tablettes d'argiles. Il était, néanmoins, également plus fragile et résistait moins bien au temps (Degos, 1998). Outre le papyrus, on retrouve des formes de comptabilité sur certains lieux sacrés de l'ère égyptienne. Par exemple, sur le temple mortuaire de Ramsès III situé à Medinet-Habut en Egypte, figure le tarif des offrandes. On comptabilisait ainsi les offrandes faites aux pharaons sur les monuments sacrés et religieux.

Contrairement aux Sumériens, les Egyptiens utilisaient déjà un système décimal et enregistraient les opérations avec méthode et rigueur. Dans un premier temps, on inscrivait les opérations dans des mémoriaux, sorte d'écriture provisoire, avant de les retranscrire au propre dans des enregistrements chronologiques définitifs. Ensuite, périodiquement, on établissait une situation de synthèse récapitulative (Degos, 1998).

2.2. En Grèce

En Grèce antique, la comptabilité fut également très développée. On y utilisait déjà la lettre de change et le chèque. Les temples étaient aussi des institutions financières et les banquiers,

alors appelés trapézistes, géraient des dépôts et fournissaient des crédits. Les banquiers enregistraient de façon très minutieuse et méthodique leurs transactions dans deux livres comptables : les éphémérides et les *trapedzikita grammata*. Le premier est un journal dans lequel on enregistre de façon chronologique les opérations et le second est un livre de comptes. Cette rigueur comptable conférait aux comptes des trapézistes une force probante devant les cours et tribunaux en cas de conflit (Degos, 1998).

L'ampleur et la complexité de l'activité économique des banquiers à cette époque nécessitaient d'avoir un personnel relativement qualifié. Les prêts se faisaient généralement à intérêt, à un taux oscillant entre 12% et 18% pour les opérations ordinaires et entre 30% et 35% pour les opérations maritimes, et les comptables devaient donc maîtriser l'algèbre, les produits remarquables et les puissances (Degos, 1998).

2.3. A Rome

Chez les Romains, on retrouve le *codex accepti et expansi* (le livre des recettes et des dépenses). Ce livre comptable est composé de deux parties : la première pour les entrées, les *accepta*, et la seconde pour les sorties, les *expensa*. Ils tenaient aussi un *calendarium*, un échéancier avec les dates des entrées, des sorties et des paiements. Enfin, on retrouve également à cette époque un registre des comptes clients, le *codex rationum*.

Par la suite, le *codex accepti et expansi* évolua pour devenir un livre de caisse en deux colonnes. D'une part, on y retrouve les encaissements (*accepti*) et, d'autre part, les décaissements (*expensi*). C'est la première fois, dans l'histoire de la comptabilité, qu'apparaît la notion de débit et de crédit comme nous la connaissons aujourd'hui. Malgré l'usage d'une double colonne pour l'enregistrement des opérations, on ne parle toutefois pas encore de comptabilité en partie double (Fourastié, 1979).

Les comptables de l'époque romaines sont également les premiers à avoir mécanisé le calcul, avec la création de l'*abacus*. Cet outil, composé de petits cailloux ou de jetons, a permis aux romains de mécaniser les calculs arithmétiques.

3. La comptabilité au Moyen-Age

3.1. Le haut Moyen-Age

Au début de l'époque médiévale, l'Eglise occupait une place prépondérante dans l'économie. Celle-ci organisait le monde par l'intermédiaire de ses monastères dans les campagnes, ses paroisses autour des églises et ses cathédrales dans les villes. C'est une période chaotique, marquée par la pénurie et la pauvreté. L'Eglise imposait aux paysans et artisans de faire payer le « juste prix » de leur travail. La comptabilité servait à contrôler les agriculteurs (Colmant, 2018). A cette époque, le travail n'avait pas pour vocation de s'enrichir mais était davantage considéré comme un moyen de s'accomplir, en tant qu'homme (Felix, 2004).

Cette notion de « juste prix », qu'on pourrait assimiler de nos à jours à celle du « prix de revient », était toutefois relativement subjective et arbitraire. On mit donc rapidement en place l'usage de comptes afin de fixer les prix de façon plus objective.

Jusque 1400, on estime que les comptes étaient encore tenus en chiffres romains. Il aurait pourtant été plus facile d'additionner des chiffres arabes, mais ceux-ci étaient jugés peu fiables et faciles à falsifier. L'usage des chiffres arabes fut donc proscrit au début dans les livres de commerces (Felix, 2004).

3.2. Le bas Moyen-Age

Ensuite, en Europe, le commerce s'intensifie. On voit s'y développer deux pôles d'activités économiques importants : l'Italie du sud et les Flandres au nord. En Italie, des villes comme Amalfi, Pise, Gênes ou Venise ont su tirer profit des croisades pour dominer le commerce méditerranéen. À l'opposé, les Flandres servaient d'entrepôt et occupaient une position stratégique avec un accès sur la mer du Nord et les Baltiques. Dans ces régions, l'industrie textile était également très fleurissante et lucrative (Degos, 1998).

Ainsi, l'émergence de la comptabilité à cette époque serait liée à l'intensification du commerce international et au nombre croissant de marchands, ceux-ci se regroupant généralement en confréries. Les marchands, face à une réalité économique de plus en plus complexe, inventèrent alors un système de comptabilité en partie simple pour garder une trace écrite de leurs opérations économiques (Degos, 1998).

Ce système de comptabilité en partie simple représentait une réelle avancée pour l'époque. Il permettait aux marchands de codifier les transactions au moyen d'une seule écriture, dans un seul compte, sur une seule ligne (Lassègue, Déjean & Le Theule, 2015). Les recettes et les dépenses étaient donc enregistrées une seule fois, de façon chronologique dans des comptes à deux colonnes, mais sans contrepartie directe avec un compte de débit ou de crédit.

Malheureusement, la méthode rencontra rapidement ses limites. Elle était jugée imprécise et ne permettait pas de rendre compte de l'étendue des transactions. Il était effectivement difficile de retracer les opérations économiques et la description des phénomènes qu'on pouvait en tirer étaient pauvre et incomplète (Lassègue et al., 2015).

4. Luca Pacioli et la comptabilité en partie double

Selon la littérature, Luca Pacioli serait le père fondateur de la comptabilité en partie double, l'un des piliers de la comptabilité moderne. Ce mathématicien Italien est né en 1445 à Borgo San Sepolcron, en Toscane, et serait décédé en 1517 dans la même ville. Il est connu pour son ouvrage intitulé « *Summa de arithmetica, geometria proportioni et proportionalita* » ainsi que pour son amitié avec Leonardo da Vinci (Sangster & Scataglinibelghitar, 2010).

La *summa de arithmetica, geometria proportioni et proportionalita*, publiée en 1494, est une encyclopédie mathématique traitant principalement de l'algèbre et de la géométrie mais on y retrouve également une partie dédiée à la comptabilité en partie double. Pacioli y décrit les coutumes et usages des marchands de son époque, la gestion des devises et des taux de changes, des mesures et des poids, et propose également une méthode pour effectuer les enregistrements comptables (Felix, 2019).

Le système de comptabilité en partie double qu'il préconise est plus complexe, plus évolué et plus fiable que la comptabilité en partie simple. Selon lui, l'enregistrement d'une écriture comptable comporte au minimum deux lignes. Pour chaque écriture passée dans une colonne du débit ou du crédit, il convient de faire correspondre une écriture inverse, pour un montant identique. Dès lors, avec cette méthode, le total des colonnes des débits est normalement égal au total des colonnes des crédits. En cas d'inégalité, ou de déséquilibre, cela signifie qu'une erreur a été commise (Clermont, n.d.). Le système permet donc d'identifier les erreurs du comptable plus rapidement, ce qui fait de la comptabilité en partie double un outil plus « juste » que la comptabilité en partie simple.

Selon Luca Pacioli, un bon commerçant doit posséder au minimum trois qualités (Haulotte & Stevelinck, 1962) :

- Premièrement, il doit disposer d'une fortune personnelle ;
- Ensuite, il doit être un bon teneur de livre et être rapide en calcul ;
- Finalement, il doit être minutieux et transcrire de façon ordonnée toutes les transactions, avec la méthode du débit et du crédit, afin de déterminer avec précision les coûts et profits relatifs à chacune de ses opérations.

Pour cela, il préconise l'usage de trois registres comptables : un mémorial, un journal et un Grand livre (Degos, 1998 ; Felix, 2019). Le mémorial est le registre dans lequel le commerçant enregistre toutes ses opérations, sans distinction de débit ou de crédit, sans classification particulière. Le journal a pour objectif de trier les opérations de façon chronologique dans une même unité de compte, en tenant compte du débit et du crédit. Enfin, le Grand livre est un livre de synthèse regroupant les comptes de l'entreprise.

La « *Summa* » connut un grand succès en Italie et révolutionna le monde des affaires. En effet, Luca Pacioli était très réputé pour sa pédagogie novatrice des mathématiques dans les milieux universitaires et auprès des enfants des riches marchands de son époque. Son encyclopédie est écrite dans un style didactique, il cherche à instruire, à éclairer et à informer ses lecteurs (Sangster & Scataglinibelghitar, 2010). En outre, l'ouvrage a été rédigé en italien, et non en latin, le rendant ainsi compréhensible pour tous (Fisher, 2000). Finalement, l'invention de l'imprimerie par Gutenberg à cette époque permit de le rendre accessible auprès du plus grand nombre (Mousli, 2007). Tous ces éléments ont fait de la « *Summa* » un ouvrage populaire dont l'influence est, encore aujourd'hui, considérable.

5. La comptabilité durant la révolution industrielle

Au début du XIX^e siècle, on passa progressivement d'une comptabilité « marchande » à une comptabilité « industrielle », ou « analytique ». La comptabilité se complexifie, au même rythme que l'économie. En effet, à l'époque de Luca Pacioli, les marchands se regroupaient en corporations de métier et le travail était artisanal. Ensuite, le développement de la machine à vapeur et de la machine à filer permit la naissance de grands groupes industriels (Felix, 2005).

Comme le souligne Maréchal (1999), les activités sidérurgique et métallurgique étaient également très intenses à cette époque et nécessitaient d'importants besoins en capitaux. Les banques investirent alors beaucoup d'argent dans ces secteurs. Selon lui, ces prises de participations furent facilitées par la création d'un nouveau modèle de société : les sociétés anonymes (S.A.).

La comptabilité « analytique » est un véritable outil de gestion permettant aux comptables de déterminer avec précision le prix de revient. La tenue d'une telle comptabilité doit se faire parallèlement à celle d'une comptabilité générale et nécessite beaucoup de temps et de précision (Felix, 2005).

Cette notion de prix de revient est centrale en comptabilité analytique. Elle servait aux industriels pour opérer des choix entre les branches d'activité qui rapportaient le plus et celles qui rapportaient le moins (Godefroid, 1864). Elle permettait de juger de l'efficacité d'une entreprise.

On introduit également à cette époque des règles liées aux amortissements. Il convient désormais de refléter les dépréciations de valeur des infrastructures. On constate que la comptabilité devient de plus en plus précise, elle cherche à donner une représentation fidèle de la réalité (Felix, 2005).

Par la suite, la comptabilité gagna davantage en importance et en légitimité grâce à la fiscalité et à la pression des actionnaires qui demandent de plus en plus d'informations. La comptabilité permet désormais d'évaluer avec précision le résultat d'une entreprise et constitue donc un critère objectif pour déterminer la fiscalité. Finalement, la comptabilité permet d'éclairer les choix économiques des actionnaires (Felix, 2005).

La révolution industrielle s'est également accompagnée d'avancées technologiques majeures permettant de faciliter le quotidien des comptables. Ainsi, par exemple, l'usage de la machine à écrire fut popularisé à la fin du XIX^e siècle. De plus, les comptables abandonnèrent l'*abacus* au profit des calculatrices. Initialement créées en 1642 par Blaise Pascal, celles-ci connurent d'important progrès durant la révolution industrielle (Degos, 1998).

A la fin du XX^e siècle, l'usage des ordinateurs et des photocopieurs se démocratise. Ceux-ci deviennent de plus en plus petits et de plus en plus performants. Les comptables peuvent

utiliser des tableurs et des logiciels de comptabilité, leur épargnant ainsi du temps et la délicate tâche de l'écriture (Degos, 1998).

6. Conclusion

La comptabilité a connu de très nombreux perfectionnements depuis son invention dans l'antiquité. A l'origine, la comptabilité était essentiellement le reflet du passé. Ainsi, par exemple, les memoriaux servaient à garder une trace de nos transactions passées. Dorénavant, la comptabilité est de plus en plus tournée vers l'avenir. C'est un véritable outil de pilotage permettant d'opérer des choix stratégiques et d'orienter nos actions. On constate également une volonté de gagner en précision et en rapidité. La comptabilité doit refléter la réalité économique des organisations. Elle doit pour cela être juste, complète et vérifiable, notamment grâce à un système en partie double. De plus, les dernières évolutions technologiques de la fin du XX^e siècle ont permis aux comptables de gagner en efficacité. Le développement de l'informatique et des logiciels de comptabilité a permis d'éviter les erreurs de comptages, la corvée de l'écriture ou encore de perdre ses documents.

Ces évolutions ont été relativement rapides depuis la fin du Moyen-âge et ont, d'ores et déjà, permis à la comptabilité de démontrer son habilité à s'adapter à son environnement.

Deuxième partie : La comptabilité aujourd'hui

Cette seconde partie a pour objectif de dresser l'état des lieux de la profession de comptable aujourd'hui. Pour cela, nous tenterons de détecter les tendances qui se développent actuellement dans le secteur en consultant la littérature consacrée à ce sujet et en recueillant les témoignages de professionnels. Cette étape est essentielle pour la suite de notre analyse prospective car en étudiant notre environnement aujourd'hui, nous pouvons déceler les « germes de changement » qui impacteront l'avenir de la profession (Godet, 1997).

1. Cadre général

1.1. Les professions économiques

En Belgique, le métier de comptable appartient à la catégorie des professions économiques. Sous ce vocable, nous retrouvons les catégories professionnelles suivantes (Conseil supérieur des Professions économiques, 2017 ; Janssens, 2007) :

- Les experts-comptables ;
- Les experts-comptables et conseils fiscaux ;
- Les conseils fiscaux ;
- Les comptables agréés ;
- Les comptables-fiscalistes agréés ;
- Les réviseurs d'entreprises.

Il est possible d'exercer ces métiers en interne, en tant que salarié dans une entreprise ou dans un cabinet comptable, ou en externe, sous le statut d'indépendant. Dans ce dernier cas, le comptable devra obligatoirement être agréé, ou certifié, par un institut professionnel. Un comptable certifié, en possession d'un « titre » officiel reconnu par un institut, pourra disposer librement d'une clientèle (IPCF, 2017).

Aujourd'hui, on dénombre environ 35.000 professionnels dans le secteur (Van Coile & Vanderstichelen, 2019). Parmi ceux-ci, 14.519 sont des comptables ou fiscalistes reconnus par un institut professionnel, dont 3.451 stagiaires (personne physique). Nous pouvons dès lors estimer à environ 20.000 le nombre de collaborateurs travaillant au sein des cabinets

comptables en Belgique (annexe 1). En outre, il existe 8.214 sociétés de comptabilité agréées (personne morale) actuellement dans notre pays (ITAA, 2020).

Finalement, concernant la profession de réviseur d'entreprises, on comptabilisait 1.072 réviseurs d'entreprises et 579 cabinets de révisions en 2019 (IRE, 2020).

1.2. Les instituts professionnels

Historiquement, on dénombrait trois instituts professionnels pour le secteur du chiffre en Belgique : l'IPCF (Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés), l'IEC (Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux) et l'IRE (Institut des Réviseurs d'Entreprises).

Néanmoins, depuis la loi du 17 mars 2019 régissant les professions d'expert-comptable et de conseil fiscal, un rapprochement s'est opéré entre l'IPCF et l'IEC pour former un nouvel institut : l'ICE (Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables), également connu sous son acronyme anglais ITAA (Institute for Tax Advisors and Accountants).

Cette fusion était attendue depuis plus de 15 ans dans le secteur (Van Coile & Vanderstichelen, 2019). L'institut unifié entend offrir un accès unique à la profession et souhaite devenir un interlocuteur de référence pour l'ensemble de ses parties prenantes : les étudiants, les entrepreneurs, le gouvernement et les (futurs) titulaires de la profession (De Biolley, 2019). De plus, celui-ci devrait permettre aux particuliers et aux entreprises de s'y retrouver plus facilement. Il n'était effectivement pas toujours aisé pour un entrepreneur de comprendre les différences entre ces deux instituts. Un sentiment de confusion régnait parfois autour des titres et des services offerts par ces deux instituts et par leurs membres (Lexalert, 2019).

A la suite de cette fusion, des modifications importantes ont également été apportées dans la dénomination des titres professionnels accordés par l'IPCF et l'IEC. Ainsi par exemple, comme nous pouvons le constater dans l'annexe 2, les comptables-fiscalistes agréés deviennent des experts-comptables fiscalistes et les experts-comptables deviennent des experts-comptables certifiés (Lenaerts, 2019). Par ailleurs, les comptables évoluent de plus en plus dans un contexte internationalisé. Dès lors, les titres « Accountant » ou « Tax advisors » ont également été adoptés en vue de répondre à cette nouvelle réalité (ITAA, 2020).

L'Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables a aujourd'hui pour mission de former ses membres et de s'assurer que ceux-ci disposent des compétences et connaissances

requis pour exercer la profession, selon un certain niveau de qualité et d'éthique. L'institut veille également à ce que le code de déontologie soit respecté par ses différents membres, et les sanctionne le cas échéant (ITAA, 2020).

1.3. Une profession réglementée

Dans notre pays, la profession de comptable est réglementée. Le port du titre, ainsi que les conditions d'accès et d'exercice de la profession sont régies par la loi du 17 mars 2019, portant modifications à la loi du 22 avril 1999. Ainsi, par exemple, nul ne peut porter le titre d'expert-comptable (certifié) ou de conseiller fiscal certifié sans être inscrit au registre public de l'Institut (art. 4, 7 & 9 de la loi du 17 mars 2019 relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal).

Au préalable, pour porter l'un de ces titres, le candidat devra d'abord satisfaire à un certain nombre d'exigences. En effet, il devra effectuer un stage de minimum trois ans et réussir un examen d'aptitude à la fin de celui-ci (art. 13 de la loi du 17 mars 2019). Pour prendre part à ce stage, le candidat devra être un ressortissant de l'Union européenne, disposer d'un diplôme « suffisant » (bachelier de type économique ou juridique, master universitaire ou équivalent) et réussir un examen d'admission (art. 10 & 12 de la loi du 17 mars 2019).

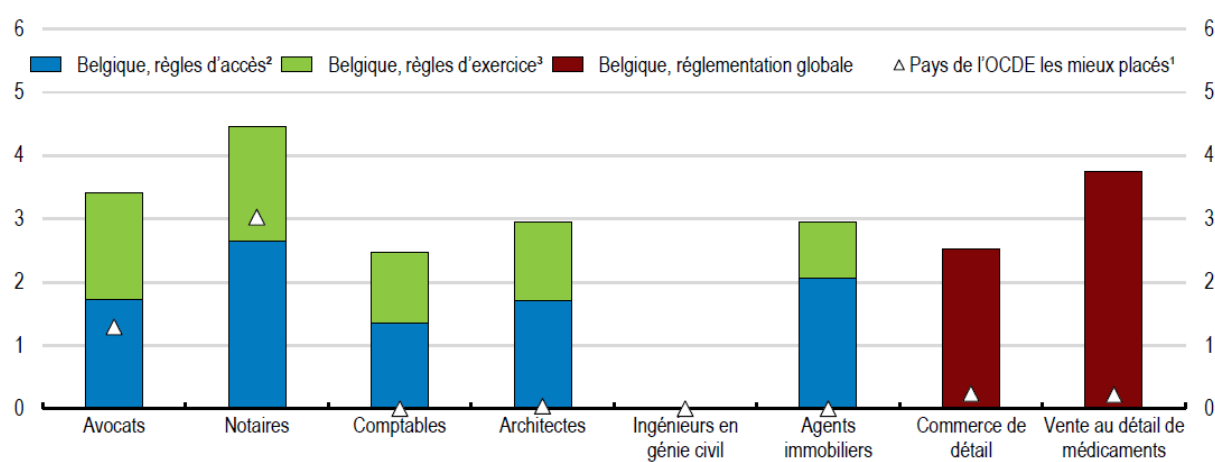
Un rapport de l'Institut des Comptes Nationaux (2017) étudiait le degré de réglementation et ses conséquences économiques pour les professions d'ingénieurs, d'architectes, d'avocats et de comptables en Belgique. Un niveau de réglementation élevé s'avère parfois néfaste pour une économie car cela peut entraver le bon fonctionnement du marché. En effet, les réglementations constituent des barrières à l'entrée et réduisent la concurrence dans le secteur (ICN, 2017). Pour preuve, une étude économique de l'OCDE (2020) estimait que la libéralisation des professions réglementées en Belgique permettrait d'accroître de 0,23% la productivité du travail.

Pour mesurer le degré de réglementation d'une profession, l'OCDE a développé un indicateur de réglementation des marchés de produits (*Product market regulation – PMR*). Cet indicateur évalue le niveau de réglementation d'une profession en examinant les conditions d'accès et d'exercice de celle-ci. L'indice PMR est fonction d'une série de variables, comme par exemple, le niveau de formation nécessaire pour exercer la profession, l'obligation de s'affilier à un institut professionnel ou la réglementation tarifaire applicable au secteur. Un score de 0 à 6

est ensuite attribué à chacune de ces variables pour établir une moyenne pondérée et obtenir l'indicateur PMR (ICN, 2017). Un indice proche de 6 indique un niveau de réglementation élevé tandis qu'un indice de 0 signifie l'absence de réglementation pour la profession (non régulé).

En analysant la Figure 2 ci-dessous, nous pouvons constater que l'indice PMR pour la profession de comptable est plus élevé en Belgique que pour le reste des pays de l'OCDE. La réglementation y serait donc plus restrictive.

**Figure 2 : Niveau de réglementation sur base de l'indice PMR
(Secteur des services en 2018)**



1. L'agrégat des « Pays de l'OCDE les mieux placés » correspond à la moyenne des données relatives aux cinq pays de l'OCDE dont la réglementation induit le moins d'effets de distorsion.
2. Les règles d'accès désignent les modalités réglementaires applicables aux nouveaux entrants dans la profession.
3. Les règles d'exercice désignent les modalités réglementaires applicables aux professionnels déjà présents sur le marché.

Source : OCDE (2020)

Principalement, les règles d'accès à la profession semblent peser lourd dans l'obtention de ce score élevé. L'obligation de s'affilier à un institut professionnel ou le niveau de qualification requis pour exercer la profession sont les facteurs qui influencent le plus ce résultat (ICN, 2017). Au niveau des règles d'exercice, la Belgique, contrairement à certains pays de l'OCDE, limite l'usage de la publicité et du marketing chez les comptables et certaines activités économiques sont également incompatibles avec le métier. Ces dernières variables permettent d'expliquer, en partie, ce score élevé (ICN, 2017).

Ce niveau de réglementation élevé ne semble pourtant pas être disproportionné et injustifié. En effet, il permet de préserver l'intérêt général et assure aux consommateurs un service de qualité. Aujourd'hui, la réglementation impose aux comptables de se former continuellement et ceux-ci doivent également être en possession du titre requis pour exercer la profession sous

statut d'indépendant. Par exemple, en ce qui concerne l'obligation de formation permanente, les instituts imposent à leurs membres de suivre 40 heures de formation par an. De plus, les instituts supervisent leurs membres et veillent à ce qu'ils exercent correctement le métier. Tous ces éléments sont un gage de qualité pour les clients, ce qui les amène moins souvent à remettre en question leur expertise (ICN,2017).

2. Etude empirique : Etat des lieux de la profession de comptable

2.1. La méthodologie

L'objectif de ce travail de fin d'études est de s'intéresser aux évolutions futures et actuelles qui touchent les professions économiques, et plus particulièrement les métiers de comptable et d'expert-comptable. Il entend apporter un éclairage prospectif aux lecteurs et aux titulaires des professions libérales pour que ceux-ci puissent prendre, dès aujourd'hui, des actions afin d'appréhender et d'orienter favorablement leur avenir.

Dans cette perspective, il nous semblait important de s'arrêter un instant dans le présent pour faire le point sur la situation actuelle dans le secteur. Pour Scouarnec et Boyer (2002), cette étape est très importante car elle permet de contextualiser et d'appréhender une thématique dans son ensemble. Au cours de cette première phase exploratoire, le chercheur est souvent amené à rencontrer des experts ou des acteurs de terrain pour s'approprier son sujet d'étude (Remy & Pichault, 2011). En effet, la prospective repose sur une méthodologie active où la confrontation avec des praticiens (ou acteurs-experts) est indispensable (Scouarnec & Boyer, 2008). Cette confrontation permettra de récolter des divergences ou des convergences d'opinions et de garder le champ des « possibles » ouvert (Remy & Pichault, 2011). Elle permettra également d'identifier les « germes de changement » nécessaires à l'élaboration de scénarios dans la partie suivante de ce travail.

Ces rencontres ont été réalisées en mobilisant une méthode permettant de récolter de l'information qualitative. Les recherches qualitatives se définissent comme « *tout type de recherche qui amène des résultats produits ni par des procédures statistiques ni par d'autres moyens de quantification* » (Strauss & Corbin, 1998, p.10-11). Ces recherches ont l'avantage, contrairement aux méthodes quantitatives, d'explorer les interactions entre les personnes ainsi que leurs modes de fonctionnement. Elles permettent également d'extraire « les

sentiments, les émotions, les comportements et les expériences personnelles des individus » (Aubin-Auger et al., 2008).

Les méthodes qualitatives peuvent revêtir plusieurs formes. Dans le cas présent, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs. Cette méthodologie offre un accès privilégié à l'expérience des acteurs et permet de saisir en profondeur le point de vue des répondants (Baribeau & Royer, 2012). Elle laisse également une grande liberté d'expression aux répondants, ce qui permet de collecter une grande quantité d'informations, riches et variées. Il conviendra néanmoins d'établir un guide d'entretien au préalable pour couvrir les différentes thématiques et cadrer un minimum les discussions. Ce cadre général ne doit toutefois pas être contraignant et imposer un ordre prédéfini aux questions. Il sert à orienter les discussions et assure que tous les thèmes ou sujets soient couverts durant l'entretien. Les données sont ainsi coproduites par le chercheur et son interlocuteur (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert & Aubert, 2018). Dès lors, cette méthode nous semblait être la plus pertinente pour caractériser l'environnement des comptables aujourd'hui et répondre à nos objectifs de recherche.

2.2. Le choix et la taille de l'échantillon

Notre échantillon a été conçu de façon aléatoire, en faisant varier l'âge, les années d'expérience et la localité géographique de nos répondants, afin que celui-ci soit suffisamment représentatif de notre population (Lugen, 2015).

Tableau 1 : Liste des participants aux entretiens semi-directifs

Nom	Fiduciaire	Titre	Ancienneté	Région
Jean-Michel Cattiez	Cogitax	Comptable-Fiscaliste stagiaire	9 ans	Bruxelles
Morgane Depriez	Morgane Depriez	Expert-comptable et conseil fiscal	10 ans	Hainaut
Benoît Meurmans	Montgomery	Expert-comptable et conseil fiscal	25 ans	Bruxelles Brabant Wallon
Luc Sellier	Associés	Expert-comptable	12 ans	Namur
Emmanuel Degrevé	Deg & Partners	Conseil fiscal	22 ans	Bruxelles Liège

De plus, nous avons choisi des répondants appartenant ou dirigeant des cabinets comptables de taille différente. Pour définir ce critère de taille, nous avons analysé le nombre de collaborateurs présents dans ces fiduciaires au moment de l'interview. Il ne tient pas compte d'autres indicateurs, comme par exemple le chiffre d'affaires ou le total des bilans.

Nous avons pu identifier trois catégories d'entreprises :

- Les **petites** entreprises, qui sont composées de moins de 10 collaborateurs ;
- Les **moyennes** entreprises, qui ont entre 10 et 50 collaborateurs ;
- Les **grandes** entreprises, qui disposent de plus de 50 collaborateurs.

L'échantillon que nous avons constitué est composé, sur base de nos critères de taille, de trois petites, d'une moyenne et d'une grande entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé de nous limiter à cinq interviews. Ce nombre a été décidé *a posteriori*, en respectant le principe de saturation théorique. En effet, au terme de ces cinq entretiens, nous n'obtenions plus de nouvelles informations et le gain marginal se faisait de plus en plus faible (Lejeune, 2014). A ce stade, nous pensions avoir récolté suffisamment de réponses et d'informations pour analyser notre sujet en profondeur.

2.3. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien (annexe 3) était composé de questions ouvertes et couvrait différentes thématiques qui cherchaient à caractériser le métier de comptable et son environnement. Au total, trois thèmes principaux ont été abordés au cours de ces interviews : le passé, le présent et le futur. Notre guide d'entretien a donc été conçu dans une perspective relativement dynamique. Nous pensons que cette approche nous a permis de construire une image fidèle du professionnel comptable aujourd'hui et de saisir les mutations perceptibles et vécues de son environnement.

Notre guide d'entretien était composé d'une phase introductive et de conclusion. La question d'ouverture laissait aux répondants la possibilité de se présenter, et d'évoquer leur organisation et leur parcours professionnel. L'objectif de cette phase introductive est de placer les répondants dans de bonnes conditions et d'éviter au maximum que les réponses formulées soient biaisées. Elle permet de « briser la glace » et de rassurer les intervenants. En

effet, les questionnaires sont parfois source d'anxiété et peuvent, par conséquent, générer des réponses de moins bonne qualité (Gavard-Perret & al., 2018).

La question de clôture permettait aux participants de formuler des recommandations ou des pistes de réflexions. Elle permit également d'aborder des sujets qui n'auraient pas été couverts durant les entretiens.

Les autres questions cherchaient à caractériser le métier de comptable aujourd'hui et à mettre en lumière les éventuelles opportunités ou menaces qui pèsent actuellement sur le secteur. En outre, certaines questions avaient pour objectif de mettre en évidence les récentes évolutions dans le domaine de la comptabilité et leurs impacts potentiels dans les cabinets comptables. Finalement, une question a été posée pour savoir comment les répondants percevaient l'évolution de leur métier à l'horizon 2030.

2.4. La collecte des données

Les cinq entretiens se sont déroulés par téléphone et par vidéo-conférence durant les mois de mai et juin 2020. Les interviews ont été enregistrées, avec l'accord des participants, et puis retranscrites pour en faciliter l'analyse (annexes 4 à 8). Celles-ci ont duré en moyenne 25 minutes.

Les questions posées étaient relativement larges, laissant ainsi aux répondants une grande liberté d'expression. Un recadrage était néanmoins parfois nécessaire pour ne pas trop dévier du sujet initial.

Le guide d'entretien servait de cadre général à l'enquête mais celui-ci n'était pas fixé et rigide (Lugen, 2015). Par exemple, certaines sous-questions étaient parfois posées pour aborder une thématique plus en profondeur. Cette souplesse nous a permis d'obtenir davantage de données et de détails quant à notre problématique.

2.5. Résultats

Les données collectées ont été présentées dans un tableau d'analyse d'entretien (annexe 9). Celui-ci nous a permis de réaliser une analyse macro-environnementale pour le secteur de la comptabilité en Belgique. Les résultats de notre recherche ont été exposés en mobilisant l'outil d'analyse « PESTEL » (Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique,

Environnemental et Légal) et « SWOT » (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats). Dans certains cas, le recours à la littérature consacrée à ce sujet a également été rendu obligatoire pour compléter notre analyse plus exhaustivement.

2.5.1. Le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL est un outil d'analyse stratégique fréquemment utilisé en prospective. Il permet d'éclairer l'avenir grâce à des scénarios construits sur base des données disponibles actuellement dans notre environnement (Vas, 2017). Ce modèle s'avère souvent utile pour identifier les grandes tendances macro-environnementales susceptibles d'impacter un secteur d'activité au niveau des dimensions : politique, économique, socio-culturel, technologique, environnemental et législatif (Vas, 2017).

2.5.1.1. Dimension politique

Les facteurs politiques regroupent les décisions prises par les gouvernements nationaux, ou les instances internationales, comme par exemple l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), le FMI (Fond Monétaire International) ou l'Union européenne (Vas, 2017).

Depuis la crise financière de 2008, l'influence de l'Europe dans le processus de normalisation comptable est de plus en plus forte. L'Union européenne rédige fréquemment des directives, des règlements ou des recommandations pour ses Etats-membres. Au travers de ces textes de loi, les institutions européennes sont en mesure d'influencer le droit national des différents Etats-membres.

Au niveau du droit comptable, la Belgique a décidé de transposer la Directive 2013/34/EU relative aux états financiers annuels, aux états financiers consolidés et aux rapports y afférents de certaines formes d'entreprises en 2015. Cette Directive comptable, qui émane du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne, a pour objectif de réduire la charge administrative pour les PME (Petite et Moyenne Entreprise) en simplifiant l'obligation de publication en matière d'informations financières (Barbe & Didelot, 2013). Elle entend également encourager leur internationalisation et améliorer l'environnement des entreprises (Dupont & Van Coile, 2016).

Le Règlement n°1606/2002 du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne introduit également les normes IAS (International Accounting Standards) et IFRS (International

Financial Reporting Standards) pour les entreprises dont les titres sont cotés sur un marché réglementé de l'Union européenne (Stempniewsky & Roland, 2012). Ces normes internationales ont la portée juridique d'une loi et doivent être respectées scrupuleusement par les entreprises lors de l'établissement de leurs états financiers consolidés (Felix, 2010).

Dans ces exemples, le politique et le législatif sont fortement corrélés. Ils nous montrent comment les instances européennes instaurent, au travers d'un cadre juridique, des règles à suivre pour les entreprises et leur comptabilité.

*« La fiscalité belge et européenne sont de plus en plus liées
et de plus en plus complexes »*

(Benoit Meurmans)

Aujourd'hui, faire de la comptabilité devient un exercice périlleux. Les décisions prises à Bruxelles rendent la pratique du métier compliquée. L'avènement du droit européen dans le droit national belge fait qu'il devient de plus en plus difficile pour un contribuable ou une société de satisfaire à leurs obligations légales eux-mêmes. Par conséquent, ceux-ci recourent de plus en plus à un professionnel du chiffre. Cela laisse présager de belles perspectives d'avenir pour les comptables, car ils deviennent de plus en plus indispensables, mais cela complexifie considérablement l'exercice de la profession.

« Le métier devient de plus en plus administratif »

(Morgane Depriez)

Sur base de nos interviews, il a également été constaté que la comptabilité de nos jours impliquait beaucoup de travail administratif. Selon les explications de nos répondants, l'administration fiscale manquerait aujourd'hui de main d'œuvre pour assurer ses contrôles. Elle délèguerait ainsi aux comptables une série de tâches administratives, laissant reposer par là-même une lourde responsabilité sur leurs épaules. Dans cette perspective, les comptables joueraient un rôle d'agent de contrôle, placé sous la tutelle du SPF Finance. Certains ont parfois le sentiment de devenir des « agents du fisc » malgré eux, ce qui est vécu comme particulièrement pénible aujourd'hui dans le métier.

2.5.1.2. Dimension économique

Notre macro-environnement peut également être influencé par les cycles économiques, le taux de croissance d'un pays, les politiques monétaires ou encore l'inflation (Vas, 2017). Pour Johnson et al. (2017), il est dès lors important de comprendre comment un secteur ou une activité peuvent être affectés par l'état de santé de l'économie d'un pays pris dans son ensemble.

Depuis la crise économique de 2008, la Belgique bénéficie d'une conjoncture économique relativement favorable.

Sur base de l'annexe 10, on remarque que la croissance annuelle du Produit Intérieur Brut (PIB) était positive ces dernières années (+2% en 2017, +1,5% en 2018 et +1,4% en 2019). Cette croissance reste néanmoins inférieure à celle de l'Union européenne (+2,6% en 2017, +2% en 2018, +1,5% en 2019) et de la zone euro (+2,5% en 2017, +1,9% en 2018, +1,3% en 2019).

En outre, les derniers chiffres publiés par Eurostat indiquent que le PIB par habitant exprimé en standards de pouvoir d'achat était de 117 pour la Belgique en 2019 contre 100 pour la moyenne de l'Union européenne (annexe 11). Cet indicateur place la Belgique à la huitième place des pays les plus riches de l'Union européenne (SPF Economie, 2020).

Le taux de chômage a également considérablement diminué dans notre pays au cours de ces dernières années tandis qu'en parallèle, le nombre de création d'emploi à quant à lui augmenté (annexe 10).

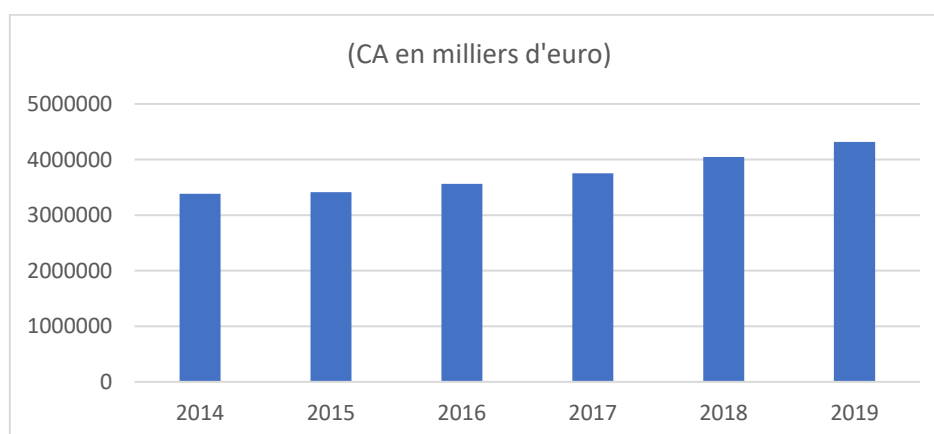
La Belgique est également réputée pour son réseau de télécommunications très performant et pour sa main d'œuvre de qualité. Son infrastructure de communication est l'une des plus développée d'Europe et son système scolaire est considéré comme très attractif (SPF Finance, 2020).

A l'international, notre pays fait également preuve de compétitivité. Dans un classement publié par l'Institute for Management Development (2020), la Belgique apparaissait à la 25^{ème} place sur 63 des pays les plus compétitifs au monde. Un autre rapport (World Economic Forum, 2019) plaçait même notre pays à la 22^{ème} place sur 141.

Ces indicateurs conjoncturels favorables ont renforcé la confiance des entreprises envers notre économie. Selon nos observations, l'indice de confiance des entreprises pour la Belgique était supérieur à celui du total des pays de l'OCDE (annexe 12). En conséquence, on assiste, ces dernières années, à un nombre record de créations d'entreprises en Belgique. Sur base des données disponibles à l'office belge des statistiques, nous pouvons estimer à 96.536 le nombre de nouvelles entreprises assujetties à la TVA en 2018, soit une évolution de 3% par rapport à l'année précédente. En parallèle, le nombre de cessations d'activités était de 62.218, ce qui porte le nombre de créations nettes à 34.318 pour 2018. Fin 2018, le nombre total d'assujettis à la TVA était de 976.309, soit le plus haut niveau jamais atteint dans le pays. Parmi ceux-ci, 46% étaient des assujettis personnes physiques et 35% des sociétés privées à responsabilité limitée (SPRL) (annexe 13).

Ces statistiques témoignent d'un dynamisme entrepreneurial important en Belgique. Indéniablement, cela crée des opportunités pour les comptables et autres acteurs économiques. Dans le secteur, le chiffre d'affaires des activités comptables n'a pas cessé de croître au cours de ces dernières années.

Figure 3 : Evolution du chiffre d'affaires entre 2014 et 2019 pour les activités de comptabilités (Nace M69.2)



Source : Statbel (Direction générale Statistique - Statistics Belgium)

On notera également que les activités comptables appliquent généralement des marges brutes élevées par comparaison avec d'autres secteurs, de l'ordre de 22,5% (Mathieu, 2018). Le niveau de réglementation élevé entraîne une dynamique de marché relativement faible et par conséquent cela permet à la profession d'appliquer des marges confortables.

2.5.1.3. Dimension socio-culturelle

Les facteurs socio-culturels peuvent impacter le macro-environnement de deux manières différentes. D'une part, ils peuvent influencer l'offre et la demande au sein d'une économie et d'autre part, ils façonnent la capacité d'innovation, l'efficacité et la performance des entreprises (Johnson & al., 2017). L'évolution de la population et de ses caractéristiques, la pyramide des âges, le niveau d'éducation, ou encore les modes de consommation sont autant de facteurs pouvant avoir des répercussions sur un secteur ou une industrie (Vas, 2017).

D'un point de vue démographique, la population comptable est aujourd'hui vieillissante. Selon les chiffres disponibles à l'IPCF (2018), 58% des membres de l'institut auraient plus de 50 ans, 25% d'entre eux auraient même déjà atteint la soixantaine. En 2019, à l'institut des réviseurs d'entreprises, l'âge moyen était de 47,6 ans (IRE, 2020). Dès lors, de nombreux départs à la retraite sont à prévoir dans le secteur dans les années avenir. Selon Buron (2019), parmi les 15.000 membres que compte aujourd'hui l'ITAA, environ 30% prendront leur pension dans les cinq prochaines années.

« Le secteur est déjà en crise. Il manque beaucoup de main d'œuvre »

(Morgane Depriez)

Or, nos répondants constatent que le secteur est déjà en crise actuellement. Le métier est aujourd'hui en pénurie de main d'œuvre. Cette information est d'ailleurs souvent relayée dans les journaux et les médias (La Libre, 2018 ; L'Echo, 2019). Par conséquent, avec de nombreux départs à la retraite, la pénurie devrait encore s'accroître.

Pour faire face à la baisse de ses effectifs, le secteur pourrait tenter d'attirer plus de femmes dans ses rangs. En effet, celles-ci sont aujourd'hui sous-représentées et comptent pour seulement 30% du total de la population comptable (IRE, 2020 ; ITAA, 2020).

« Les jeunes qui sont nés avec internet, le digital et le commerce en ligne vont pousser la profession à avancer »

(Jean-Michel Cattiez)

Finalement, notre population actuelle est en grande partie composée de milléniaux, c'est-à-dire de jeunes adultes entre 22 et 38 ans (Nielsen, 2019). Cette tranche de la population, qu'on appelle régulièrement la « Génération Y » ou la « Génération Z », a la particularité d'être née

avec internet et d'être ultra connectée (Morel, 2018). D'après une étude de Deloitte (2017), ces *digital natives* sont généralement très bien équipés et disposent pratiquement tous d'un smartphone ou d'un ordinateur. Ils utilisent les outils numériques pour différentes raisons : commander un taxi (95%), acheter un billet de train (97%), rechercher un restaurant (81%) ou faire des virements bancaires (96%).

Les milléniaux ont des habitudes de consommation très différentes de celles de leurs aînés. Notamment, ils n'hésitent plus à acheter en ligne. En 2018, 67% de belges ont commandé au moins une fois des biens ou des services sur internet (SPF Economie, 2019). Cet avènement de l'e-commerce dans notre économie force les entreprises à évoluer. Celles-ci doivent sans cesse innover et proposer de nouveaux services si elles veulent toucher cette tranche de la population. Plus important encore, leur présence sur internet devient indispensable.

Pour les comptables, cela signifie un nouveau type de clientèle. D'une part, parce que les entrepreneurs d'aujourd'hui sont plus connectés et désirent avoir de l'information, des chiffres, en temps réel. Le comptable doit donc être en mesure d'offrir une comptabilité journalière à ses clients, notamment via des nouvelles plateformes digitales. D'autre part, parce que les activités commerciales de ses clients sont de natures différentes. Il y a de moins en moins de petits commerces de proximité, et avec le développement des ventes par internet, il devient plus facile d'exporter dans le monde entier. Naturellement, cela soulève de nombreuses questions en matière de fiscalité, de TVA, de droit de douane, etc.

Ces changements d'habitude ont également des répercussions sur les modes d'organisation des cabinets comptables. Le rapport au travail de la génération Y est également très différent. Ceux-ci accordent beaucoup plus d'importance à l'équilibre vie privée-vie professionnelle, à la rémunération ou à l'impact sociétal de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Ils sont également beaucoup moins fidèles et n'hésitent pas à changer plusieurs fois d'employeurs au cours de leur carrière (Morel, 2018).

Dès lors, pour attirer et garder de nouveaux talents, les cabinets comptables devront tenir compte de ces considérations.

2.5.1.4. Dimension technologique

Les avancées et les innovations technologiques sont de nature à impacter significativement le macro-environnement. Elles peuvent être source d'opportunités pour certaines organisations, et de menaces pour d'autres (Johnson & al., 2017). Par exemple, internet et l'avènement du streaming ont été profitables à Spotify et YouTube, mais particulièrement néfastes pour le reste de l'industrie musicale, plus traditionnelle.

Dans le secteur de la comptabilité, les nouvelles technologies ont considérablement impacté la manière de travailler dans les cabinets comptables ces dernières années. Pour nos répondants, l'arrivée des CODA dans le monde de la fiduciaire constitue une avancée majeure. Les CODA sont des extraits de compte bancaires numériques dont le traitement comptable peut être automatisé via un logiciel comptable. Cette technologie procure plusieurs avantages : elle permet de gagner en efficacité et d'économiser du temps. Les extraits de banque sont injectés automatiquement dans la comptabilité des clients. Les règles de reconnaissance, lorsque qu'elles sont correctement paramétrées, assurent l'exactitude des imputations comptables. Dès lors, les erreurs d'encodages sont moins fréquentes. Finalement, cela procure un gain de temps car les encodages sont automatiques et par conséquent, il n'est plus nécessaire de les encoder manuellement.

Les fichiers SODA ont également permis d'automatiser une partie du travail des comptables. Grâce à cette technologie, ces derniers reçoivent directement de la part des secrétariats sociaux les documents comptables de leurs clients, comme par exemple les fiches de paie. Les écritures de salaires sont donc codifiées pour ensuite être injectées automatiquement dans un logiciel comptable.

Néanmoins, malgré ces avantages, 40% des fiduciaires n'utilisent pas encore ces fichiers électroniques aujourd'hui (Borremans, 2019). De plus, ceux qui utilisent déjà ces technologies ne les déploient généralement que pour un petit nombre de dossiers, de l'ordre de 25% à 30%. Elles ne seraient donc pas encore utilisées dans 100% des dossiers, constate Emmanuel Degrevé. Le coût serait la principale raison de cette sous-utilisation dans les cabinets.

Ensuite, la facture électronique a également été perçue comme un vrai bouleversement. Celle-ci se présente généralement sous deux formats : PDF ou UBL. Le format UBL sera privilégié car il permet une meilleure reconnaissance au niveau des caractères et le processus

d'automatisation s'en trouve ainsi facilitée. Pour les formats PDF, une reconnaissance est possible au niveau des logiciels comptables via un OCR (Optical Character Recognition) mais l'automatisation est partielle. Elle nécessite encore très souvent un traitement humain.

Toutefois, à l'heure actuelle, la facture électronique se heurte encore à la réalité du terrain. Peu de fournisseurs proposent aujourd'hui des factures sous format UBL à leurs clients. Par conséquent, la technologie reste peu utilisée dans les fiduciaires belges.

Les CODA et la facturation électronique permettent de digitaliser la plus grande partie des documents comptables. Il s'agit de la première étape dans le processus de digitalisation (Borreman, 2019).

Enfin, en matière de digitalisation, l'avènement de l'intelligence artificielle dans les pratiques comptables constitue une nouveauté incontournable. Cette technologie améliorera le processus d'automatisation dans les cabinets. Elle permettra donc d'apporter de la valeur ajoutée aux clients et de se libérer d'un certain nombre de tâches fastidieuses ou pénibles (Winbooks, 2019). Aujourd'hui, l'intelligence artificielle est capable d'assister les comptables dans leur interprétation des chiffres et de réaliser des prédictions pour mesurer les risques éventuels.

Malheureusement, ce processus de digitalisation est encore absent dans de nombreuses fiduciaires belges. Pour nos experts, cela sera pourtant essentiel à l'avenir. De nombreux progrès restent donc encore à faire en la matière.

« La crise du Covid va déclencher un effet de non-retour »

(Emmanuel Degève)

Avec la crise sanitaire du Covid-19, les fiduciaires qui n'avaient pas encore digitalisé leurs activités ont dû continuer à prendre des risques humains. Nos experts espèrent que cet événement créera un « Momentum », c'est-à-dire un point de non-retour qui force la profession à avancer, au-delà de toutes résistances. Il pourrait s'agir d'un élément déclencheur qui poussera le secteur, mais aussi ses parties prenantes, à digitaliser.

Selon nos observations, cet événement a eu des répercussions importantes sur le fonctionnement des fiduciaires en Belgique. En effet, celui-ci devrait booster le passage à la digitalisation dans les cabinets comptables. Au cours de cette période d'incertitude, les

entreprises ont été forcées de travailler à distance, en télétravail, en adoptant de nouveaux outils numériques. Ce passage au digital semble avoir été plutôt bénéfique pour nos participants et ceux-ci constatent que cette nouvelle manière de travailler fonctionne. Dès lors, ils envisagent de poursuivre et d'accélérer le processus.

2.5.1.5. Dimension environnementale

De nos jours, les préoccupations écologiques sont très présentes dans notre société. Bien que les réglementations environnementales engendrent parfois des coûts supplémentaires pour les entreprises, elles peuvent également être sources d'opportunités (Johnson & al., 2017).

Lors de nos interviews, le facteur environnemental a été très peu discuté. Par conséquent, des six dimensions du modèle PESTEL, c'est, semble-t-il, le facteur qui est le moins présent dans l'environnement des comptables aujourd'hui.

Nous avons néanmoins constaté que les nouvelles technologies et la digitalisation permettaient aux comptables d'économiser du papier et de l'encre. Dans une certaine mesure, cela leur permet de réduire leur empreinte écologique et d'être plus éco-responsable. Toutefois, il convient de relativiser cette affirmation car les nouvelles technologies qu'ils emploient sont également gourmandes en énergie. En effet, dans une étude de François Berthoud (2017), il apparaissait que les technologies de l'information et de la communication (TIC) consommaient aujourd'hui 10% de l'électricité produite mondialement. Ces prévisions devraient continuer de croître, de l'ordre de 7% par an, au cours des prochaines années. En outre, les TIC seraient aujourd'hui responsables de 5% des gaz à effet de serre émis au niveau mondial. A titre de comparaison, le secteur de l'aviation civile serait à l'origine de « seulement » 3,42% des gaz à effet de serre pour l'Europe en 2019 (Parlement européen, 2019).

Si ces préoccupations environnementales constituent un réel enjeu pour notre société, elles sont également source d'opportunités pour les titulaires des professions économiques. En effet, le comptable, en tant que conseiller privilégié des entrepreneurs, peut assister et aider sa clientèle à s'inscrire dans une démarche de développement durable (ITAA, 2020). La question de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est aujourd'hui extrêmement importante. La RSE est « *un processus dans lequel une entreprise intègre de manière volontaire des préoccupations d'ordre social, économique et environnemental dans l'exercice de ses*

activités et dans ses relations avec ses parties prenantes » (Commission européenne, 2001). Dans une enquête de Deloitte réalisée auprès de 11.070 dirigeants d'entreprises (2018), 77% des participants jugeaient que les entreprises avaient un rôle important à jouer au niveau sociétal.

Dans cette perspective, les comptables développent aujourd'hui des activités d'un genre nouveau. Par exemple, ils peuvent contribuer à la responsabilité sociétale des entreprises en élaborant des stratégies RSE pour leurs clients. Certains cabinets de révision proposent également des audits RSE pour mesurer les risques sociaux, juridiques et environnementaux de leurs clients (IEC, n.d.).

Finalement, les comptables peuvent apporter leur expertise en matière de fiscalité verte (écobonus, écomalus, taxation des véhicules électriques ou hybrides, taxe CO₂, etc.) et de comptabilité verte (provisions pour dépollution, amendes pour non-respect des règles environnementales, etc.). Ils aident également leurs clients à obtenir des primes énergétiques, des subventions ou des certificats verts, tant au niveau fédéral que régional (IEC, n.d.).

Selon les études que nous avons consultées, les comptables d'aujourd'hui ont donc un rôle sociétal à jouer. Ils aident, accompagnent, conseillent et éduquent leurs clients en matière de développement durable (Van Coile & Vanderstichelen, 2014).

2.5.1.6. Dimension légale

Ce dernier facteur constitue le cadre législatif dans lequel évoluent une industrie ou un secteur d'activité présents au sein d'une zone géographique donnée. Cela regroupe l'ensemble des aspects légaux au sens large, comme par exemple le droit du travail, la fiscalité, les règles de concurrence ou les normes de sécurité (Vas, 2017).

Les évolutions législatives de ces dernières années, et plus particulièrement en matière de fiscalité, ont considérablement impacté la manière de travailler dans les fiduciaires. Il nous serait difficile d'établir une liste exhaustive de tous ces changements réglementaires et de leurs impacts sur la profession comptable tant l'inflation législative a été importante. Cependant, nous avons décidé de retenir trois exemples qui permettent de rendre compte de ces évolutions : la réforme de l'impôt des sociétés, la loi anti-blanchiment et le nouveau code des sociétés et des associations (CSA).

Exemple 1 : la réforme de l'impôt de sociétés

Fin 2017, le code d'impôt des sociétés a été révisé en profondeur. L'entrée en vigueur de cette réforme s'est déroulée en plusieurs phases, s'étendant de l'exercice d'imposition 2019 à l'exercice d'imposition 2021 (Vanden Heede, 2018). L'une des mesures les plus visibles de cette réforme est la réduction du taux de l'impôt des sociétés (ISOC).

Comme nous pouvons le constater dans l'annexe 14, celui-ci a subi plusieurs baisses successives, passant d'un taux ordinaire de 33,99%, à 29,58% pour les exercices comptables 2018 et 2019, à 25% pour l'exercice comptable 2020. Avec un taux aussi élevé, la Belgique disposait de l'un des taux d'ISOC les plus élevés parmi les pays de l'OCDE (FEB, 2017). Or, dans un contexte européen où la concurrence fiscale entre Etats-membres est de plus en plus rude, il convenait de revoir urgemment ce taux à la baisse (Lamensch, 2019).

L'objectif de cette réforme serait donc double : d'une part, elle permettrait d'améliorer le pouvoir d'attractivité de la Belgique auprès des investisseurs étrangers, et d'autre part, elle servirait à renforcer la compétitivité de nos entreprises au niveau européen.

Exemple 2 : la loi anti-blanchiment

La loi du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme a également été vécue comme un gros changement pour les professions du chiffre. Cette loi impose aux comptables une série d'obligations en matière d'identification et de vérification de l'identité de leurs clients. Ils ont également un devoir de vigilance continue consistant à détecter les « opérations atypiques » de leurs clients durant toute la durée de la relation d'affaire (art. 35, § 1 de la loi du 18 septembre 2018). Finalement, en cas de soupçons, les comptables sont tenus de rédiger un rapport écrit détaillant ces opérations douteuses (art. 45, § 2 de la loi du 18 septembre 2018) et de le transmettre à la Cellule de traitement des informations financières (CTIF) (art. 47 à 54 de la loi du 18 septembre 2017). En outre, pour satisfaire à ces obligations légales, les comptables doivent prendre des mesures en matière de contrôle interne et de formation de personnel (art. 8 à 15 de la loi du 18 septembre 2017).

Cette nouvelle loi anti-blanchiment rentre en conflit avec la loi relative à la protection des données du 30 juillet 2018. En effet, la loi anti-blanchiment prévoit la mise en place d'un registre des bénéficiaires effectifs pour les sociétés et entités juridiques actives en Belgique.

Ce registre UBO (Ultimate Beneficial Owner) entend lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme en offrant une plus grande transparence sur l'identité des personnes physiques se cachant derrière une société ou une organisation. Les comptables, en tant qu'intermédiaires, sont donc amenés à collecter des informations à caractère privé sur l'identité de leurs clients, comme par exemple le numéro de registre national, la nationalité ou le lieu de résidence. Par conséquent, cela soulève de nombreuses questions en matière de protection des données. Lors du traitement de ces données personnelles, les comptables sont soumis au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Ces règlements font peser une lourde responsabilité sur les épaules des comptables et génèrent beaucoup de travail administratif supplémentaire.

Exemple 3 : le nouveau code des sociétés

Finalement, en mai 2019, il y a eu l'importante réforme du code des sociétés et des associations (CSA). Dans un contexte international où la mobilité des entreprises est grandissante, il convenait de revoir en profondeur notre code des sociétés, devenu obsolète, en vue d'attirer de nouveaux investisseurs étrangers (Navez & Navez, 2019). Ce nouveau code des sociétés entend également répondre plus efficacement aux besoins des entreprises locales (Navez & Navez, 2019). En pratique, le nombre de formes de sociétés existantes a été considérablement réduit, passant de 17 à 4 formes de sociétés (Bley, 2019 ; Selleslagh, 2019). Il n'est également plus obligatoire de prévoir un capital de départ lors de la constitution d'une société à responsabilité limitée (SRL), forme de société la plus répandue chez les entrepreneurs et les PME. Ce nouveau code a donc été simplifié et entend offrir plus de flexibilité aux entreprises (Selleslagh, 2019).

En résumé, ces modifications législatives ont eu des répercussions importantes sur l'exercice de la profession de comptable. D'une part, parce que ces évolutions nécessitent des connaissances toujours plus étendues, et d'autre part, parce qu'elles impliquent une perpétuelle mise à jour de ses connaissances. Certaines évolutions législatives, comme la loi anti-blanchiment, génèrent également une charge de travail supplémentaire pour les comptables. Ces lois sont vécues comme particulièrement pénibles et contraignantes par ces professionnels.

Dans ces exemples, nous constatons que la comptabilité est fortement liée à la fiscalité. De même, la fiscalité est influencée par les décisions politiques. Ces deux dimensions seront donc importantes à prendre en compte pour étudier l'évolution du métier. Lors de nos interviews, il est ressorti que la comptabilité, aujourd'hui, était davantage perçue comme un outil, ou un accessoire, permettant aux professionnels de prodiguer leurs précieux conseils fiscaux.

2.5.2. Le modèle SWOT

En guise de synthèse et afin de résumer les idées clés de notre analyse macro-environnementale, nous avons effectué une analyse SWOT. Cet outil s'avère souvent très utile pour entreprendre des actions stratégiques (Johnson & al., 2017). Par conséquent, il s'intègre très bien dans le cadre d'une démarche prospective.

Nos entretiens et l'analyse PESTEL effectuée précédemment ont permis de mettre en évidence certaines forces et faiblesses pour les professions économiques. Nous avons également identifié de nombreuses opportunités et menaces pour ces professionnels. La figure 4 ci-dessous donne une représentation de ces principaux facteurs. Sur base de cette information, le lecteur pourra tenter de comprendre comment une force peut être mise à profit pour se transformer en opportunité, et comment une faiblesse peut ralentir le progrès ou amplifier une menace sectorielle (Helms & Nixon, 2010).

Figure 4 : Matrice SWOT pour les professions économiques en Belgique

	FACTEURS FAVORABLES	FACTEURS DEFAVORABLES
	FORCES	FAIBLESSES
ORIGINE INTERNE	• Notoriété de la profession et qualité des services comptables • Proximité avec les PME • Secteur stable et rentable	• Vieillesse de la population comptable et sous-représentation des femmes dans la profession • Manque d'attractivité du métier auprès des jeunes
	OPPORTUNITES	MENACES
ORIGINE EXTERNE	• Digitalisation et automatisation • Intelligence artificielle • Nouvelles missions comptables et fiscales • Spécialisation • Simplification administrative	• Concurrence des banques, assurances et secrétariats sociaux • Complexification perpétuelle de la réglementation • Internationalisation des entreprises • Libéralisation de la profession • Devenir des agents du SPF Finance

2.5.2.1. Forces

Le professionnel comptable jouit actuellement d'une bonne réputation et la qualité de ses services est généralement reconnue par ses clients. Une société informatique, spécialisée dans le développement de logiciels comptables, a réalisé fin 2017 un grand baromètre pour le secteur de la comptabilité (Exact, 2018). Selon cette étude, 71% des entrepreneurs seraient satisfaits ou très satisfaits de leur comptable. Au niveau de la Belgique, ce taux de satisfaction atteint même 73% (Figure 5).

Figure 5 : Taux de satisfaction des PME envers leur expert-comptable



Source : Exact Group B.V., baromètre 2018

Le capital confiance dans le secteur semble donc très bon. Il serait néanmoins possible d'améliorer ces résultats selon l'étude. En effet, 22% des répondants souhaiteraient que leur comptable réponde plus vite à leurs demandes, 19% voudraient qu'il acquière davantage de compétences analytiques et 16% réclament plus de connaissance en matière de technologies de l'information et de la communication (Exact, 2018).

Également, notre tissu économique belge est composé d'une très large majorité de PME (Colot & Croquet, 2007 ; SPF Economie, 2018). Inévitablement, celles-ci représentent la part la plus importante, voire la totalité, du portefeuille client d'un comptable externe. Au sein de ces structures, le comptable est souvent très proche et travaille en étroite collaboration avec ses dirigeants (Delvaux & Vercammen, 2005). Cela constitue une force pour le comptable car il est alors le mieux placé pour répondre aux besoins spécifiques de ses clients. Sa connaissance de l'entreprise et de son secteur d'activité constitue un atout indéniable et pour lequel les clients sont prêts à mettre le prix.

Au cours des entretiens, il a également été constaté que les activités comptables et fiscales étaient relativement stables par rapport à d'autres activités de services. En effet, la plupart des missions comptables sont récurrentes et non occasionnelles. Cela garantit des revenus réguliers aux comptables. De plus, la profession est réglementée et par conséquent, le nombre de nouveaux entrants sur le marché est limité. Cela crée moins de concurrence et n'engendre pas de guerre des prix. Dès lors, nous pouvons qualifier le secteur de stable et de rentable.

2.5.2.2. Faiblesses

Bien que le comptable soit reconnu pour son sérieux et la qualité de ses services, il souffre néanmoins d'une mauvaise image auprès du grand public.

« L'image du comptable est assez médiocre »

(Benoît Meurmans)

Selon de nombreux stéréotypes, les comptables seraient des « personnes grises dans des costumes gris » (Ewing, Pitt & Murgolo-Poore, 2001, p. 24) ou des simples « compteurs de haricots » préoccupés par la précision et la forme, méthodiques et conservateurs, ennuyeux et sans joie (Friedman & Lyne, 2001, p. 423).

Les conséquences de cette mauvaise image sont nombreuses pour la profession. En effet, le métier manque aujourd'hui d'attractivité auprès des plus jeunes. Les meilleurs étudiants préfèrent s'orienter vers des carrières perçues comme plus valorisantes. Seul un petit nombre d'étudiants, qui se reconnaîtraient dans ces stéréotypes, envisagerait de faire des études de comptabilité, renforçant par la même ces stéréotypes (Rocher, 2019).

Ces stéréotypes populaires contrastent souvent avec l'image revendiquée par les experts-comptables et leurs organisations professionnelles. Ces derniers souhaitent être perçus comme des êtres doués dans leurs relations interpersonnelles, condition nécessaire pour maintenir une relation de confiance avec leurs clients. Ils ne seraient donc pas des personnes « froides, distantes et impersonnelles » comme le laisseraient présager certaines croyances populaires (DeCoster & Rhode, 1971).

La seconde faiblesse que nous avons identifiée est liée à la sous-représentation des femmes dans le métier. En effet, la plupart des cabinets comptables reposent sur des modèles exclusivement masculins (Hunot, Melot, Poinot, 2013). Le nombre de femmes inscrites au

tableau des titulaires de la profession serait de seulement 30% (IRE, 2020 ; ITAA 2020). Ce manque de femmes au sein des instituts s'expliquerait par le fait qu'elles privilégient généralement un travail en entreprise, là où disposer d'un titre n'est pas toujours obligatoire. Selon l'Association des femmes experts-comptables (2018), une carrière de comptable en entreprise serait également synonyme de meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle et impliquerait une moins grande disponibilité auprès des clients.

Promouvoir plus de mixité dans les cabinets comptables pourrait pourtant s'avérer bénéfique pour ces organisations et leurs clients. En effet, les femmes permettraient d'améliorer la performance des cabinets, d'un point de vue financier, RH, commercial et sociétal. Leur présence bouscule les habitudes, souvent anciennes, de leurs confrères masculins et les obligent à développer de nouvelles compétences managériales et commerciales. Elles incarnent une image plus moderne et leurs qualités intrinsèques répondraient mieux aux attentes des clients. Du fait de leur intelligence émotionnelle, les femmes sont plus à l'écoute et attentives aux problématiques de leurs clients, améliorant ainsi la qualité des services rendus (Association femmes experts-comptables, 2018).

2.5.2.3. Opportunités

Les comptables-fiscalistes, experts-comptables et conseillers fiscaux que nous avons interrogés considèrent tous la digitalisation des fiduciaires comme une opportunité pour le secteur. L'automatisation et le développement de l'intelligence artificielle permettent aux comptables de gagner en efficacité et de se décharger de certaines tâches comptables sans grande valeur ajoutée. Principalement, ceux-ci peuvent consacrer plus de temps au conseil, notamment en matière de fiscalité, ce qui est généralement perçu comme la partie la plus profitable et la plus agréable du métier pour nos répondants. Cette digitalisation profite également aux clients des fiduciaires. Ceux-ci ont un accès en temps réel à leur comptabilité via leurs téléphones, et certaines plateformes numériques permettent également de rédiger des factures de ventes de façon automatique. De plus, les entrepreneurs disposent aujourd'hui d'outils de *reporting* performants et actualisés leur permettant d'analyser leurs résultats rapidement. Avec ces tableaux de bord, le dirigeant dispose de l'information nécessaire pour prendre des décisions adéquates et orienter favorablement le développement de son entreprise.

« Le passage à la numérisation permettra aux fiduciaires de perdurer »

(Luc Sellier)

Dès lors, ce passage à la digitalisation semble être aujourd'hui une étape obligatoire pour le professionnel du chiffre qui souhaite assurer la pérennité de son entreprise et offrir à ses clients des services à plus haute valeur ajoutée.

Néanmoins, cette digitalisation s'accompagne de nombreux défis pour le professionnel du chiffre. Il existe aujourd'hui une multitude d'offres de digitalisation sur le marché et il n'est pas toujours évident pour le comptable de s'y retrouver. La difficulté consistera ici à trouver le bon logiciel comptable, qui sera encore opérationnel dans dix ans, et ce à un coût raisonnable.

En outre, cette transformation digitale sera plus ou moins facile en fonction du type de clientèle et en fonction des collaborateurs de la fiduciaire. En effet, certains clients ou collaborateurs comptables sont très réticents au changement et ne perçoivent pas toujours la plus-value que peuvent leur apporter les nouveaux outils numériques. Digitaliser son cabinet comptable sera plus difficile si la clientèle a l'habitude de travailler avec des bons de commandes en papier ou avec des factures rédigées à la main. Comme dit précédemment, notre tissu économique belge est composé en grande partie de PME, et par conséquent, il est peut-être plus difficile pour ces entrepreneurs de digitaliser leurs activités, notamment pour des raisons financières. Selon Morgane Depriez, cette réalité du terrain permettrait d'expliquer, en grande partie, pourquoi certaines fiduciaires sont aujourd'hui à la traîne en matière de digitalisation.

L'analyse PESTEL que nous avons réalisée précédemment a également permis de mettre en évidence certaines évolutions dans notre environnement, comme par exemple les modifications législatives, les préoccupations environnementales ou les changements dans nos habitudes de consommation. Ces évolutions sont sources d'opportunités car elles génèrent de nouvelles missions comptables et fiscales pour les professionnels du chiffre. Il existe aujourd'hui une forte demande en matière d'accompagnement et de conseil en gestion d'entreprises de la part des entrepreneurs. Les attentes des clients vis-à-vis de leurs comptables ont évolué. Ceux-ci ne viennent plus uniquement pour remplir leurs obligations légales en matière de comptabilité et de fiscalité mais également parce qu'ils désirent des

conseils en matière de développement durable, en management ou pour des missions très spécifiques comme par exemple les cessions ou les fusions.

2.5.2.4. Menaces

De nombreuses menaces pèsent actuellement sur la profession. Parmi celles-ci, la concurrence des banques, les assureurs et les secrétariats sociaux. Ceux-ci proposent aujourd'hui des services équivalents à ceux des comptables.

Ces entreprises assistent parfois leurs clients lors de l'élaboration d'un plan financier, dans leurs démarches pour obtenir des aides publiques ou lors du démarrage d'une activité commerciale (enregistrement à la BCE, recherche de financement, etc.). Elles proposent également certains services fiscaux aux particuliers, indépendants et sociétés. A titre d'exemple, Belfius dispose d'un simulateur d'impôt¹, accessible gratuitement, qui permet aux contribuables de calculer rapidement le montant de l'impôt dont ils sont redevables à l'impôt des personnes physiques (IPP).

Ces concurrents sont généralement en mesure de proposer ces services à moindres coûts. Ils disposent de plus de moyens, notamment humains, pour remplir ces fonctions et il existe au sein de ces entreprises des cellules et du personnel intégralement dédiés à la réalisation de ces tâches. Cela leur donne un avantage concurrentiel car ils sont capables d'accéder plus vite aux demandes des clients, et ce à un prix inférieur. Dès lors, s'ils veulent rester les conseillers privilégiés des PME et des indépendants, les comptables devront veiller à entretenir une relation de confiance avec leur clientèle.

La concurrence dans le secteur pourrait également s'intensifier dans les années à venir en cas de libéralisation de la profession. Dans un communiqué (2017), la Commission européenne formulait des recommandations à ses Etats-membres pour réformer la réglementation des services professionnels en Europe. Selon elle, les réglementations entravent le bon fonctionnement du marché unique et réduisent le potentiel de croissance et de création d'emplois au sein de l'Union européenne (Commission européenne, 2017).

L'Europe fait donc régulièrement pression auprès de ses Etats-membres pour déréglementer un certain nombre d'activités professionnelles. Cette menace semble réelle, sur base des

¹ Simulateur d'impôt disponible à <https://www.sofiskonline.be/2020/web/index.php?p=belfiusfr>

éléments que nous avons relevés dans les ouvrages consacrés à ce sujet, mais aucune des réponses recueillies lors de nos interviews n'ont permis d'établir ce lien avec les préoccupations rencontrées par les acteurs de terrain.

L'internationalisation des entreprises peut également constituer une menace pour les petits cabinets. En effet, cette stratégie de croissance est fréquemment utilisée par les grands groupes internationaux afin de saisir de nouvelles opportunités commerciales à l'étranger (Milliot, 2005). Ces entreprises sont particulièrement agiles et disposent de moyens humains et financiers relativement importants. Dès lors, ces dernières représentent une réelle menace pour les fiduciaires de petite taille. Dans le secteur, la présence des *big four* et de leur réseau international est indéniablement la menace la plus visible. Néanmoins, on assiste à l'arrivée de nouveaux concurrents, venu de l'étranger, depuis quelques années. Par exemple, le groupe français Amarris, un des leaders de la comptabilité en ligne, vient d'acquérir la fiduciaire belge Comptaline pour s'implanter dans notre pays. Cette acquisition constitue la première tentative du groupe à l'étranger (Samois, 2020).

Finalement, les évolutions législatives successives complexifient la pratique du métier. Nos experts perçoivent ce facteur davantage comme une menace qu'une opportunité car il décourage de nombreux professionnels, mais également les étudiants, à exercer le métier. Ces changements réglementaires font peser une lourde responsabilité sur les épaules des comptables et les freinent dans l'exécution de leur travail. De plus, il nécessite un recyclage constant de leurs connaissances, ce qui à terme, devient usant et lassant.

3. Conclusion

Cette seconde partie nous a permis de caractériser le macro-environnement des comptables aujourd'hui. Nous constatons que le métier s'est considérablement transformé au cours de ces dernières années. Plus particulièrement, nos acteurs de terrain soulignent l'importance et l'influence des variables technologiques, législatives et socio-culturelles dans la caractérisation du métier de nos jours. En effet, ces variables bouleversent actuellement les habitudes, souvent anciennes, des comptables.

Ils estiment que la digitalisation est source d'opportunités pour les comptables qui négocieront ce virage numérique. L'automatisation permet aux titulaires des professions économiques de se débarrasser de la corvée de l'écriture. Cette libération du temps permet

ainsi aux comptables de gagner en efficacité et de réorienter leurs activités sur le conseil, souvent synonyme de plus haute valeur ajoutée.

Les récentes évolutions législatives et fiscales influent également sur la manière d'exercer le métier aujourd'hui. Ce facteur rend la pratique du métier extrêmement compliqué et rajoute beaucoup de travail administratif et une lourde responsabilité sur les épaules des comptables. Certains de nos intervenants ont aujourd'hui le sentiment de devenir des fonctionnaires du SPF Finance et d'avoir à exercer des missions de contrôle pour le compte de l'Etat. Cette tendance est vécue comme particulièrement pénible pour nos répondants.

Finalement, au niveau socio-culturel, le métier est en pénurie de main d'œuvre. D'une part, la population comptable est vieillissante, et d'autre part, le métier manque d'attractivité auprès des jeunes. Le secteur serait donc aujourd'hui en crise.

On assiste ici à un paradoxe. La digitalisation promet aux comptables une libération du temps et par conséquent, ceux-ci devraient être moins dépendants de leurs ressources humaines. Or, nous constatons que la réalité est bien différente. Les cabinets comptables peinent toujours à pourvoir leurs emplois vacants.

Troisième partie : Analyse prospective

1. Notions théoriques

1.1. Définition de la prospective

On retrouve les ouvrages consultés sur le sujet de très nombreuses définitions de la prospective. Ainsi, par exemple, pour Godet, la prospective consiste à dresser le :

« Panorama des futurs possibles d'un système destiné à éclairer les conséquences des stratégies d'action envisageables » (Godet, 1985, cité par Hatem, Cazes, Godet & Roubelat, 1993, pp. 18-19).

Cazes, dans son ouvrage « L'histoire des futurs », nous en donne une autre définition, plus complète. Pour lui, il s'agit de :

« Rassembler des éléments d'appréciation, chiffrée ou non, concernant l'avenir, dont le but est de permettre de prendre des décisions grâce auxquelles le dit avenir sera mieux conforme à nos préférences que s'il n'y avait pas eu cet éclairage prospectif » (Cazes, 1986, cité par Hatem et al., 1993, p.19).

De ces définitions, nous pouvons constater qu'il existe deux éléments fondamentaux de la prospective. Premièrement, il s'agit d'une démarche exploratoire dont l'objectif principal est de visualiser le futur. Il existe une pluralité d'avenirs possibles et probables mais la prospective permettra d'identifier celui qui est le plus plausible. Ensuite, la prospective est une démarche normative orientée vers l'action. Elle cherche à éclairer l'action présente afin d'aboutir à un avenir plus enviable (Saint-Arroman & Seulliet, 2002).

1.2. La prospective en littérature

La prospective est une discipline relativement récente. On en retrouve les premières traces dans la littérature. Herbert George (H.G.) Wells, écrivain britannique, est connu pour avoir publié en 1898 « *La Guerre des mondes* ». Ce roman de science-fiction fut rapidement un succès populaire et peut être considéré comme un chef-d'œuvre du genre. On constate à cette époque l'émergence de nouveaux genres littéraires mais également d'un regain d'intérêt pour

les utopies et les romans d'anticipations. Dès lors, la prospective semble s'apparenter à un phénomène littéraire, motivée par l'imaginaire et les questions d'avenir (Tiano, 1974).

1.3. La prospective institutionnalisée

Néanmoins, il faut attendre la fin de la seconde guerre mondiale pour que la prospective devienne une discipline institutionnalisée (Hattem et al., 1993). Cette science s'est développée presque simultanément sur trois continents.

Aux Etats-Unis, la prospective est née sous l'impulsion de la *Rand Corporation* et arbore une dimension principalement militaire. La prospective est utilisée pour répondre aux questions de géostratégie et de défense (Hattem et al., 1993).

En France, les travaux de Gaston Berger et De Jouvenel ont joué un rôle prépondérant. La prospective nourrit la pensée et permet d'alimenter le débat philosophique. On associe également la prospective aux politiques publiques. Dans un contexte d'après-guerre, l'Etat cherche à organiser et à planifier la reconstruction du pays (Barrand & Goy, 2005).

Finalement, au Japon, les préoccupations sont principalement d'ordre technologiques. Les prospectivistes tentent de mesurer l'impact des nouvelles technologies sur la société japonaise ainsi que leurs réactions face à celles-ci (Hattem et al., 1993).

1.4. La prospective stratégique

Plus récemment, la prospective s'est invitée dans les entreprises. Selon les observations de Lesourne et al. (1996), le choc pétrolier de 1973 serait à l'origine de ce déploiement dans les entreprises. Les outils de planifications et de stratégies traditionnels ne permettent plus d'appréhender un monde de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA). Il convient donc de revoir en profondeur sa stratégie. Dans ce contexte, la prospective gagne en importance et en légitimité car elle permet d'anticiper les futurs possibles. Elle tient compte de l'incertitude et offre également plus de flexibilité que la planification. En effet, la prospective est un outil d'aide à la décision qui permet de garder le « champ des possibles » ouvert contrairement à la planification qui impose une vision déterminée du futur (Lesourne et al., 1996).

Face à un avenir incertain, il existe généralement quatre attitudes possibles (Godet, 1997) :

- L'**autruche** qui fait preuve de passivité et qui subit le changement ;
- Le **pompier** réactif qui se prépare à combattre le feu lorsqu'il se déclare ;
- L'**assureur** préventif qui anticipe le changement. Il adopte une attitude préactive ;
- L'**entrepreneur**, ou le conspirateur, qui fait preuve de proactivité et qui provoque le changement ;

Pour Lesourne et al. (1996), les entreprises doivent faire preuve de proactivité, sous peine d'être immanquablement sanctionnées. On remarque néanmoins que, pour l'instant, seules les entreprises du secteur public ou les grandes entreprises appliquent la démarche prospective. On notera également que les entreprises qui évoluent dans des environnements sensibles (énergie, transport, etc.) ou concurrentielles (cosmétique, distribution, etc.) ont tendance à utiliser davantage cette méthode que les autres (Saint-Arroman & Seulliet, 2002). A contrario, il sera plus difficile, au sein des petites et moyennes entreprises (PME), de mettre en place des cellules dédiées à la prospective. Elles disposent généralement de moins de moyens financiers et humains et elles sont également moins en mesure d'influencer leur environnement (Barrand & Goy, 2005).

En résumé, au cours des siècles, la prospective a arboré plusieurs formes. Nous sommes passés d'une prospective littéraire, guidée par l'imaginaire de l'homme, à une prospective institutionnalisée et stratégique, en vue de répondre à des problématiques plus tangibles.

2. La démarche prospective

Pierre Massé qualifie la prospective d'indiscipline intellectuelle (Massé, 1973, cité par Godet, 1997, p.2). Néanmoins, il nous fait remarquer que cette indiscipline doit être pratiquée avec rigueur et souligne également que l'exploration des futurs possibles ne peut se faire qu'au moyen d'une méthode.

2.1. Les méthodes

Nous pouvons recourir à deux méthodes de simulation pour nous aider à construire des futurs possibles : les modèles et les scénarios.

Les modèles recourent à des représentations mathématiques et économétriques pour représenter les évolutions possibles d'un système. Ils sont généralement utilisés par des économistes, mathématiciens ou statisticiens.

A l'opposé, la méthode des scénarios est une technique davantage utilisée par les prospectivistes ou dans le domaine des sciences humaines (De Jouvenel, 1999). Elle permet de guider, étape par étape, une réflexion prospective (Godet, 1983). Cette méthode utilise également moins de données chiffrées que les modèles et emploie essentiellement des sources d'informations qualitatives pour former son analyse.

Un scénario se définit comme :

« Un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des évènements qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future » (Bluet & Zemor, 1970, cité par Godet, 1997a, p.111).

On retrouve dans la littérature deux types de scénarios prospectifs : les scénarios exploratoires et les scénarios d'anticipation. Les premiers se basent sur l'analyse du présent et de ses tendances pour décrire, de façon logique, une suite d'évènements qui conduiront à un futur possible. Les seconds partent d'un futur possible et souhaitable et énoncent des objectifs à réaliser pour aboutir à cet idéal (Julien, Lamonde & Latouche, 1975, p.254-256). Les scénarios exploratoires vont du présent vers le futur tandis que les scénarios d'anticipation vont du futur vers le présent (Remy & Pichault, 2011, p.280).

2.2. Les étapes de la construction de scénarios

D'après Hugues De Jouvenel (2004), la construction d'un scénario prospectif se caractérise par une succession de cinq étapes :

- Définition du problème et choix de l'horizon ;
- Construction du système et identification des variables clés ;
- Recueil de données et élaboration d'hypothèses ;
- Construction de scénarios ;
- Choix stratégiques.

2.2.1. Définition du problème et choix de l'horizon

Au cours de cette première étape, le prospectiviste devra veiller à énoncer sa problématique de façon claire et précise. Il est important que celle-ci soit sans équivoque et détaillée de la manière la plus complète possible (De Jouvenel, 2004).

Concernant le choix de l'horizon, on considère généralement que celui-ci doit correspondre au temps des ruptures, c'est-à-dire le moment où l'avenir ne ressemble plus au passé (Godet, 1997).

En outre, cet horizon ne doit ni être trop proche, ni trop éloigné. Un horizon à court terme serait inutile car il ne laisserait pas suffisamment de temps au prospectiviste pour influencer son environnement, sa marge de manœuvre étant trop courte. A contrario, un horizon trop lointain pourrait être jugé spéculatif et générerait un résultat forcément inexact (Godet, 1997).

2.2.2. Construction du système et identification des variables clés

Cette seconde étape se subdivise en trois parties : l'identification des variables clés, l'analyse structurelle, et l'élaboration d'un graphe motricité-dépendance.

Premièrement, on cherche à identifier les variables qui exercent, ou sont susceptibles d'exercer, une influence sur le problème étudié. On procède généralement à l'élaboration d'une liste, en classant les variables par thèmes. Cette liste peut s'établir, soit de façon individuelle, soit collectivement, avec l'aide d'un groupe de travail pluridisciplinaire composé d'experts et d'acteurs de terrain. Ce dernier procédé sera généralement privilégié car il permet d'éviter tout excès de subjectivité. Le prospectiviste pourra éventuellement compléter son analyse par des recherches documentaires, des interviews d'experts ou des consultations diverses (De Jouvenel, 2004).

Ensuite, après avoir dressé la liste des variables, on cherche à déterminer quelles sont celles qui sont les plus influentes et les plus déterminantes sur le système. L'analyse structurelle permettra d'étudier la relation entre les variables, et d'établir ou non, un lien de causalité direct entre celles-ci. Cette analyse peut se faire de différentes façons : soit grâce à une matrice d'impacts croisés (MIC), soit grâce à une matrice carrée booléenne.

Dans une matrice carrée booléenne, les différentes variables sélectionnées sont disposées dans un tableau à double entrée. Chaque composante du système est ensuite analysée à la lumière d'une autre composante. La matrice permettra ainsi d'exprimer de façon systémique et mathématique la relation existante ou potentielle entre chaque variable.

Figure 6 : Exemple de matrice carrée booléenne

Variable	A	B	C	D
A	0	1	0	1
B	1	0	0	1
C	0	1	0	0
D	0	0	0	0

Source : Hatem & al. (1993)

Le Figure 6 ci-dessus, tirée du livre de Hatem & al. (1993), nous montre un exemple de matrice carrée booléenne avec quatre variables (A, B, C et D). On observe que la matrice est composée uniquement de 0 ou de 1. Lorsqu'une relation existe entre deux variables, celle-ci est notée 1, sinon, dans le cas contraire, 0 (Hatem & al., 1993).

Dans notre exemple, la variable « A » exerce une influence sur la variable « B » et la variable « D ». Une autre interprétation pourrait être que les variables « B » et « D » dépendent de la variable « A ».

On notera également que la diagonale est uniquement composée de 0. Cette observation part du principe qu'une variable ne peut pas exercer d'influence sur elle-même.

Certains auteurs (De Jouvenel, 1999 ; Godet, 1997 ; Hatem et al., 1993) jugent néanmoins cette méthode trop simpliste car elle ne permet pas de mesurer l'intensité des relations.

Dès lors, la matrice d'impacts croisés (MIC) semble apporter plus de précision. Il s'agit en réalité d'une simple variante reposant sur les mêmes principes que la matrice carrée booléenne. Néanmoins, elle incorpore dans sa matrice une échelle allant de 0 à 3 pour quantifier l'intensité des relations entre les variables du système. Un coefficient de 0 signifie l'absence de relation entre les variables, 1 une relation faible, 2 une relation moyenne et 3 une relation forte (Godet, 1997 ; Hatem et al, 1993).

Figure 7 : Exemple de matrice d'impacts croisés (MIC)

Variable	A	B	C	D
A	0	1	0	3
B	2	0	0	1
C	0	3	0	0
D	0	0	0	0

Ainsi dans cet exemple, on constate que la variable « A » exerce une faible influence sur « B » et une forte influence sur « D ».

Finalement, la dernière étape consiste à donner une représentation schématique de ces influences dans un graphe de motricité-dépendance. Pour cela, on réalise la somme des colonnes et des lignes de la matrice. On obtiendra ainsi un indicateur d'influence et de dépendance pour chaque variable. A titre d'exemple, le Figure 7 devient :

Figure 8 : Construction de la matrice d'impacts-croisés (MIC)

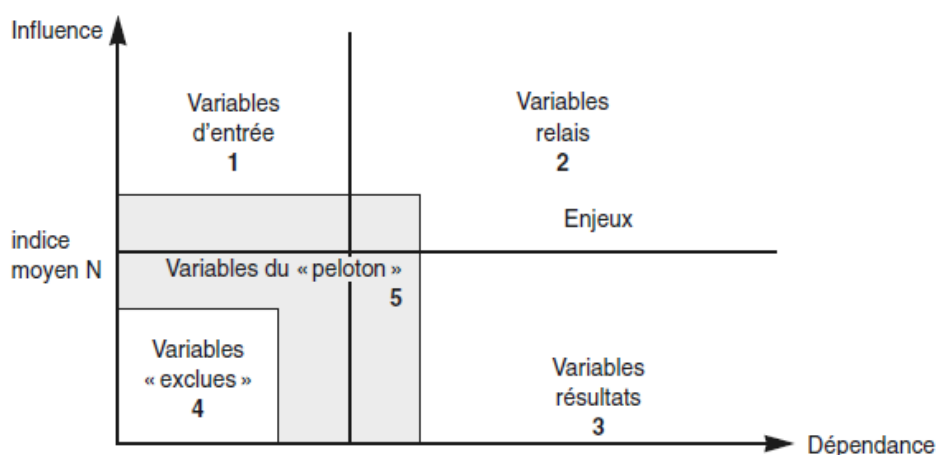
Variable	A	B	C	D	Total
A	0	1	0	3	4
B	2	0	0	1	3
C	0	3	0	0	3
D	0	0	0	0	0
Total	2	4	0	4	

Influence ↓

Dépendance →

Il nous est désormais possible de reporter ces indicateurs sur un graphe motricité-dépendance, ou plan influence-dépendance (Figure 9).

Figure 9 : Graphe motricité-dépendance



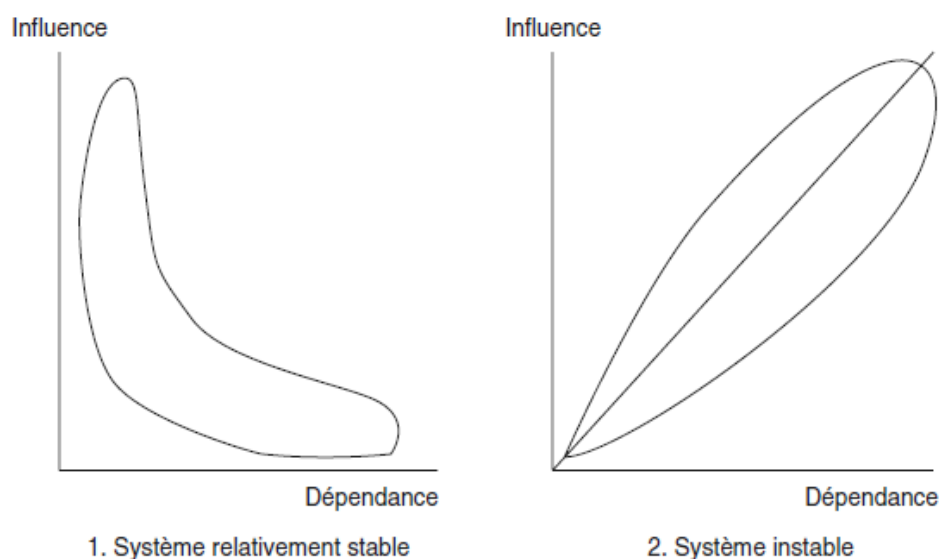
Source : Godet, M. (1997).

Ce plan motricité-dépendance est divisé en cinq secteurs (Godet, 1983) :

- Secteur 1 : variables qui exercent une forte influence mais dont la dépendance est faible. Ce sont des variables déterminantes pour le reste du système.
- Secteur 2 : variables qui sont à la fois très influentes et très dépendantes. Elles sont particulièrement instables car une action sur ces variables aura des répercussions sur le reste du système ainsi qu'un effet retour sur elles-mêmes, amplifiant ou désamorçant ainsi l'impulsion initiale. Ces variables doivent faire l'objet d'une attention particulière car elles représentent souvent des menaces ou des opportunités.
- Secteur 3 : variables très dépendantes mais peu influentes. Elles sont susceptibles d'évoluer en fonction du résultat obtenu dans les secteurs 1 et 2.
- Secteur 4 : variables peu influentes et peu dépendantes. Ces variables fonctionnent de manière autonome et ont peu de répercussions sur l'évolution future du système. On pourra donc raisonnablement les exclure de notre analyse.
- Secteur 5 : variables dont l'influence et la dépendance sont moyennes. Il est difficile de les analyser *a priori* car elles sont destinées à appartenir à l'un des quatre autres secteurs à l'avenir.

Après avoir disposé les variables dans le diagramme, on obtiendra une représentation schématique du système étudié (Figure 10).

Figure 10 : Analyse de la stabilité du système sur base du graphe motricité-dépendance



Source : Godet, M. (1997).

Son analyse nous permettra d'étudier la stabilité du système. Dans un système instable, le nuage de points formé sera concentré autour de la diagonale principale. On aura beaucoup de variables relais, c'est-à-dire des variables qui sont à la fois influentes et dépendantes (Godet, 1997).

A contrario, dans un système stable, on aura peu de variables relais. Le nuage de points est plus dispersé, les variables se compensent entre elles.

2.2.3. Recueil de donnée et élaboration d'hypothèses

Cette troisième étape permettra de récolter des données, qualitatives ou quantitatives, pour chacune des variables d'influences. On s'intéressera aux évolutions passées et tendanciennes de ces variables. Il convient également d'analyser les possibles inflexions ou ruptures liées à l'évolution de ces variables (De Jouvenel, 2004).

Une attention particulière sera portée à la pertinence, à la fiabilité et à la temporalité des informations. Cette analyse aboutira à l'élaboration d'hypothèses dont l'objectif est de rendre compte de l'évolution probable des variables. Ces hypothèses devront n'être ni trop contrastées ni trop restrictives (De Jouvenel, 2004).

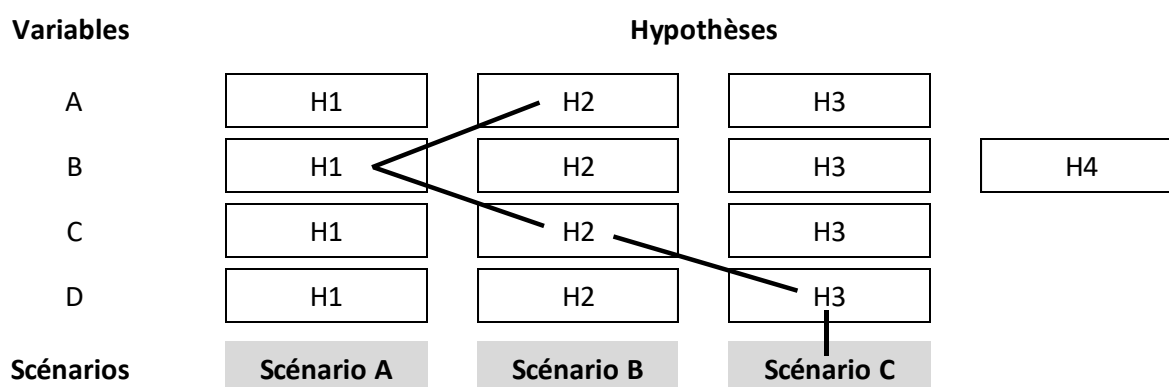
Une hypothèse trop contrastée serait jugée spéculative et nous donnerait une image trop éloignée de la réalité. Une hypothèse trop restrictive pourrait omettre certains détails pourtant essentiels, comme par exemple les ruptures ou les discontinuités.

2.2.4. Construction de scénarios

Les étapes précédentes ont permis d'identifier et d'analyser les variables clés du système ainsi que d'appréhender leurs évolutions futures sur base d'hypothèses.

Ces hypothèses peuvent désormais servir à la construction de scénarios d'avenir. Par exemple, dans la figure 11 ci-dessous, on constate que le scénario « C » résulte de la combinaison des hypothèses H2 pour la variable « A », H1 pour la variable « B », H2 pour la variable « C » et H3 pour la variable « D ».

Figure 11 : Exemple de construction de scénarios sur base d'hypothèses



Remarquons qu'il est possible de créer une multitude de scénarios. Dans notre exemple, composé uniquement de quatre variables d'influences, on dénombre déjà 108 combinaisons possibles¹. Le prospectiviste devra donc opérer des choix pour ne retenir, en définitive, qu'un petit nombre de scénarios pertinents. L'un des principaux dangers de la méthode des scénarios serait de se perdre dans la multiplicité des routes (De Jouvenel, 2004).

En résumé, un scénario sera constitué de trois éléments (De Jouvenel, 2004) :

- La base : c'est la représentation actuelle du système et de son environnement. Elle correspond à la deuxième partie de ce travail.

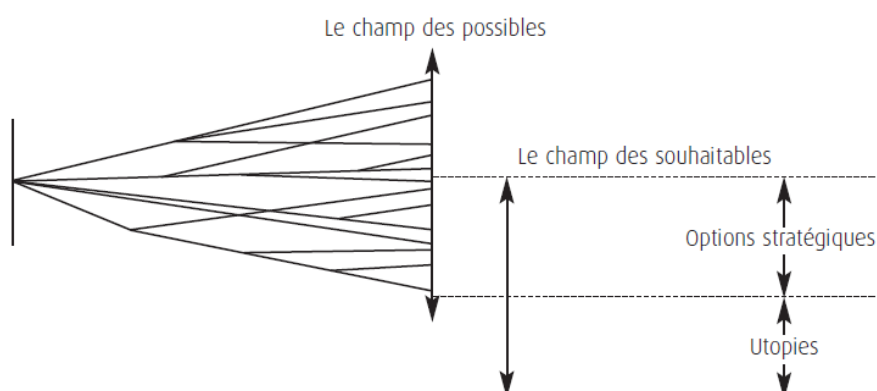
¹ $3 \times 4 \times 3 \times 3 = 108$ combinaisons

- Le cheminement : la création d'hypothèses permettra d'appréhender les évolutions futures du système, ainsi que leurs conséquences. C'est une étape intermédiaire, entre le présent et le futur, qui consiste à balayer le champ des possibles.
- Les images finales : ce sont les représentations du futur, en fonction de l'horizon étudié. Ce sont nos scénarios finaux.

2.2.5. Choix stratégiques

Sur base des scénarios finaux, le décideur devra opérer certains choix stratégiques. Néanmoins, l'objectif de la démarche prospective n'est pas de dicter scientifiquement au décideur quelle option prendre. La démarche lui aura toutefois permis de déceler les tendances, les risques et les incertitudes pesant sur son environnement, ainsi que les défis auxquels il sera confronté (De Jouvenel, 2004).

Figure 12 : Illustration du champ des possibles



Source : De Jouvenel, H. (2004).

3. Étude empirique : Exploration des futurs

3.1. La méthodologie

La première et la seconde partie de ce travail avaient pour objectif de mettre en lumière les évolutions passées et actuelles dans le secteur de la comptabilité. Pour cela, nous avons passé en revue une partie de la littérature sur le sujet et mené des entretiens individuels semi-directifs avec des experts-comptables et des conseillers fiscaux. Lors de ces entretiens, une première question exploratoire avait déjà été posée à ces acteurs de terrain pour récolter leurs avis sur l'évolution de leur métier. Dès lors, ces réponses pourront être réutilisées dans cette partie pour compléter notre analyse prospective.

Dans cette troisième partie, qui vise à investiguer le futur, nous avons utilisé la méthodologie de Hugues de Jouvenel telle que développée précédemment. Dans le cadre de cette démarche, le prospectiviste est souvent amené à consulter des experts pour objectiver ses résultats et construire des scénarios d'avenir possibles et probables. C'est la raison pour laquelle nous avons mené un entretien de groupe. Ce mode de recherche qualitative consiste à rassembler, autour d'un animateur ou d'un modérateur, un groupe de personnes afin de tirer profit des interactions entre celles-ci (Gavard-Perret & al., 2018).

Il existe différentes formes d'entretien de groupe : les groupes de discussions, les *focus group*, les groupes nominaux, les groupes Delphi ou les groupes de créativité (Gavard-Perret & al., 2018). Pour cette étude, la méthodologie retenue a été le *focus group* (ou groupe d'entretien focalisé). Cette méthode qualitative comporte plusieurs avantages. Notamment, elle favorise l'émergence de nouvelles idées ou d'hypothèses. Elle permet également de recueillir « des opinions, des attitudes et des perceptions » (Gavard-Perret & al., 2018).

Par conséquent, cette méthode nous semblait être la plus appropriée pour répondre à notre objectif de recherche. Pour rappel, celui-ci est de mener une discussion collective autour de la profession de comptable et de faire naître différents scénarios d'évolutions pour les professions économiques.

Notre groupe d'entretien focalisé a eu lieu le vendredi 29 mai 2020 et a duré 1h20. Il a été enregistré, avec l'accord des participants, et puis retranscrit intégralement (annexe 15).

Malheureusement, pour des raisons de sécurité sanitaire liées à la crise du Covid-19, cet entretien s'est déroulé par vidéo-conférence, sur la plateforme Teams. Par conséquent, il est possible que cette situation ait influencé, en partie, les réponses de nos participants. Nous pensons que réaliser un entretien par vidéo-conférence est moins convivial que de le réaliser physiquement, en présence de tous les participants. Cela peut entraver la dynamique de groupe et appauvrir le débat. De plus, certains intervenants pourraient s'être sentis mal à l'aise avec cette technologie, ce qui pourrait également avoir altéré leurs réponses. Dès lors, les données collectées sont peut-être moins riches que lors d'une table ronde « classique » (Gavard-Perret & al., 2018).

3.2. Le choix et la taille de l'échantillon

Concernant le choix de notre échantillon (Tableau 2), celui-ci a été constitué de façon hétérogène. Nous avons tenté de rassembler différents acteurs du monde de la comptabilité afin d'englober au maximum ses parties prenantes. Lors d'une recherche qualitative, il est effectivement important de choisir avec soin ses intervenants si l'on veut récolter de l'information fiable et exploitable. Ainsi, nous avons eu le plaisir d'accueillir des experts-comptables expérimentés, des représentants d'instituts, des enseignants et des spécialistes du recrutement dans la finance et la comptabilité.

Tableau 2 : Liste des participants au focus-group du vendredi 29 mai 2020

Nom	Organisation	Profession
Maude de Bel	Accountemps (Robert Half)	Senior Business Manager
Valérie Cochaux	THG Louvain-la-Neuve	Administratrice THG
		Membre de la commission formation continue (IEC)
Luce Petit	Atelier ProgressCoach	Expert-comptable
		Coach en réussite professionnelle
Isabelle Sprangers	EPHEC Woluwé	Directrice du département comptabilité

Cette diversité nous a permis de récolter des avis divergents et de stimuler au maximum l'émergence de nouvelles idées. Nous avons tenté de créer une bonne dynamique de groupe

et le temps de parole entre les participants était équilibré. Le modérateur a veillé à ce que chacun puisse exprimer librement son opinion. Il a également voulu instaurer un climat de confiance lors de l'entretien.

Néanmoins, nous sommes conscients que la taille de notre échantillon peut être jugée problématique. Nous n'avons eu que quatre répondants alors que ce type d'exercice nécessite généralement la participation de six ou huit personnes (Morgan, 1998). Nous avons malheureusement eu deux désistements de dernière minute, raison pour laquelle notre échantillon est relativement réduit. Nous pensons donc que les résultats obtenus lors de ce *focus group* seront difficilement généralisables à l'ensemble du secteur. Il conviendra dès lors de les analyser avec précaution.

3.3. Le guide d'entretien

Pour mener à bien cette interview, nous avons réalisé un guide d'entretien (annexe 16). Celui-ci servait de fil conducteur à notre étude et reprenait les différentes thématiques et les différentes questions à poser aux participants. La première question, introductive, servait à mettre en confiance les répondants et leur laissait la possibilité de se présenter. Ensuite, trois questions ouvertes ont été énoncées dans le but d'identifier collectivement les variables les plus déterminantes dans l'évolution de la profession. Une des questions avait également pour objectif d'émettre certaines hypothèses d'évolutions pour ces variables. Finalement, une question de clôture permettait de s'assurer que nos experts n'avaient rien d'autre à rajouter et que tous les sujets avaient été couverts lors de l'entretien. A ces différentes questions s'ajoutent également une introduction, pour expliquer les objectifs du travail et énoncer les consignes de l'entretien, ainsi qu'une conclusion, pour résumer les idées clés que le *focus group* a permis d'extraire.

Concernant le choix des thèmes abordés, notre guide d'entretien reprenait les six catégories du modèle PESTEL. Pour chacun de ces thèmes, les participants ont été amenés à se prononcer et à citer les facteurs de changement qu'ils percevaient comme importants pour l'évolution du métier de comptable.

3.4. Analyse des résultats

3.4.1. Définition du problème et choix de l'horizon

Le métier de comptable a considérablement évolué au cours de ces dernières années. Les défis de la digitalisation, les évolutions législatives successives, les changements dans nos modes de consommation forcent les titulaires des professions économiques à faire évoluer leur métier. Pour mieux comprendre ces bouleversements, et afin d'anticiper les impacts qu'ils auront, il semble plus que jamais important de mener une réflexion prospective sur le sujet. Cet éclairage permettra aux titulaires des professions économiques d'appréhender leur avenir, et de prendre, dès aujourd'hui, des mesures pour anticiper ces changements.

Concernant le choix de l'horizon, celui-ci a été fixé à 2030 pour différentes raisons.

Premièrement, nous pensons que le passage à la digitalisation dans les fiduciaires constitue un point de rupture. En effet, dans une interview accordée à la RTBF (2018), Benoît Vanderstichelen (président de l'Institut des experts-comptables de 2013 à 2018) estimait qu'il faudrait encore entre cinq et dix ans pour que la digitalisation transforme complètement la profession.

De plus, la comptabilité et les comptables sont dépendants du contexte organisationnel et des conjonctures économiques dans lesquels ils évoluent (Ahyee, Domingo & Eggrickx, 2018). En étudiant leur environnement, les tendances sous-jacentes ou les différents cycles, il est possible d'apporter un éclairage prospectif sur l'évolution de leur métier. Ainsi, avec un horizon à 2030, nous optons pour un cycle de 10 ans, ce qui, en termes économiques, correspond à un cycle « classique », ou cycle de Juglar (Aimar, Bismans & Diebolt, 2009).

Ce cycle devrait nous permettre d'appréhender l'évolution d'un phénomène dans son ensemble, et notamment, celle liée aux nouvelles technologies. Ce dernier point est très important car il était perçu par les répondants de notre *focus group* et de nos entretiens individuels comme l'un des facteurs les plus déterminants pour l'évolution de la profession.

Dès lors, placer notre horizon à 2030 nous semblait être un choix cohérent. Cela devrait nous permettre d'avoir une vue d'ensemble sur l'évolution du métier. Nous laissons effectivement suffisamment de temps aux facteurs de changement pour qu'ils arrivent à maturité et en produisent tous leurs effets.

3.4.2. Construction du système et identification des variables clés

L'analyse de la retranscription de notre *focus group* a permis de mettre en évidence l'ensemble des variables qui influenceront le secteur de la comptabilité au cours de ces dix prochaines années. Nous avons également réalisé un tableau d'analyse d'entretien pour en synthétiser les grandes idées (annexe 17). Finalement, nous avons listé, dans le tableau 3 ci-dessous, ces facteurs de changement de la façon la plus exhaustive possible :

Tableau 3 : Liste des variables susceptibles d'influencer le métier de comptable au cours de ces dix prochaines années

Thèmes	N°	Facteurs de changement
Politique	1	La scission éventuelle des instituts professionnels au niveau linguistique
	2	Le regroupement des instituts professionnels en lobbies
Economique	3	Le développement du réseautage
	4	La baisse de rentabilité des bureaux comptables (coût des nouvelles technologies, des décisions politiques et des évolutions législatives)
	5	La concurrence des grands cabinets comptables (big four)
	6	La mondialisation et l'e-commerce
Socio-culturel	7	La nécessité d'avoir un profil de plus en plus complet
	8	La pénurie du métier
	9	Le changement organisationnel du cabinet comptable
	10	Le développement du télétravail
Technologique	11	La digitalisation et la numérisation
	12	L'automatisation
Environnemental	13	L'impact écologique des nouvelles technologies
Légal	14	L'inflation législative
	15	La complexification des lois
Ethique	16	L'externalisation de la comptabilité dans des pays en développement

Au total, nos experts ont identifié 16 facteurs de changement susceptibles d'influencer la profession de comptable et de fiscaliste au cours de ces dix prochaines années.

Ces variables ont été classées par thème, selon les six catégories du modèle PESTEL (économique, politique, socio-culturel, technologique, environnemental et législatif), en vue de permettre une meilleure comparaison avec les résultats obtenus dans la seconde partie de

ce travail. Cependant, lors de notre entretien de groupe, les participants ont voulu rajouter une dimension **éthique** à ce modèle pour manifester leur malaise par rapport à certaines tendances se développant actuellement dans le secteur.

En effet, certains cabinets comptables n'hésitent plus aujourd'hui à externaliser une partie de leurs encodages à l'étranger, principalement dans des pays en voie de développement. Cela leur permet d'accroître leurs marges et de concentrer leurs efforts sur des activités à plus haute valeur ajoutée. La main d'œuvre dans ces pays est généralement moins chère que chez nous, ce qui permet aux fiduciaires de diminuer leurs coûts de production. De plus, il s'agit là d'une alternative aux nouvelles technologies, comme par exemple l'automatisation, qui coûtent encore très cher aux entreprises de nos jours.

Ce facteur éthique pourrait influencer le futur de la profession si celui-ci venait à se généraliser et devenir la « norme » dans le secteur. Cela aurait alors pour conséquence de modifier la structure organisationnelle des cabinets comptables ainsi que leurs modes de travail.

Ensuite, la seconde étape du *focus group* consistait à réduire cette liste. Nous avons alors identifié les variables clés pour le secteur de la comptabilité, c'est-à-dire les facteurs de changement les plus déterminants pour l'avenir de la profession. Pour cela, nos experts ont été amenés à se prononcer sur les variables qu'ils jugeaient les plus à même d'influencer significativement l'évolution du métier. Au total, nous avons retenu six variables. Celles-ci se rattachent aux catégories socio-culturelles, technologiques et législatives.

Tableau 4 : Liste des variables clés pour l'évolution du métier de comptable au cours des dix prochaines années

Catégories	N°	Variables clés
Socio-culturel	7	La nécessité d'avoir un profil de plus en plus complet
	10	Le développement du télétravail
Technologique	11	La digitalisation et la numérisation
	12	L'automatisation
Légal	14	L'inflation législative
	15	La complexification des lois

Les variables technologiques (la digitalisation et l'automatisation) et législatives (évolution du nombre et complexification des lois) sont perçues par nos experts comme les plus

déterminantes, ou influentes, pour l'avenir du métier de comptable et de fiscaliste au cours de ces dix prochaines années.

Variables d'ordre socio-culturel : les variables socio-culturelles seront très influentes pour deux raisons. Premièrement, au niveau du marché de l'emploi, nos experts assistent actuellement à une modification de la demande de main d'œuvre de la part des entreprises. A l'avenir, les cabinets seront à la recherche de profils comptables de plus en plus complets.

« On engage une personnalité »

(Maude De Bel)

Selon nos experts, le comptable de demain devra faire preuve d'esprit critique, de créativité et de curiosité. Il devra également apprendre à collaborer et à communiquer.

Ces différentes compétences seront essentielles pour son avenir. En effet, au cours des prochaines années, le comptable sera amené à travailler en équipe et en étroite collaboration avec d'autres acteurs du secteur. Le « réseautage », ou le regroupement entre cabinets comptables, deviendra de plus en plus la norme. Le comptable, grâce aux nouveaux outils digitaux, sera également plus en contact avec ses clients. Les entrepreneurs de demain réclament un accompagnement journalier et considèrent leur comptable davantage comme un « coach » en entreprise. Ces nouvelles attentes impliquent de savoir communiquer et de faire preuve d'esprit critique. En outre, avec l'internationalisation des entreprises, cette communication passera forcément par la maîtrise d'une langue étrangère, notamment l'anglais.

Le comptable de demain devra donc maîtriser plusieurs savoirs pour s'adapter aux évolutions de son environnement et répondre aux besoins de ses clients.

Finalement, la deuxième raison provient d'une modification dans les attentes des candidats. Les futurs comptables appartenant à la génération Y ou Z souhaitent une plus grande proximité domicile-lieu de travail. Ils accordent beaucoup d'importance à leur qualité de vie et sont moins fidèles à leur employeur. Le défi pour les cabinets comptables consistera à attirer ces jeunes et surtout à les garder.

Avec la crise sanitaire que nous traversons actuellement, la pratique du télétravail s'est généralisée dans les entreprises. Pour nos quatre experts, ce nouveau mode de travail devrait

s'imposer au cours des prochaines années et devenir la norme. Cela permettra de répondre favorablement aux nouveaux besoins du comptable de demain.

Néanmoins, cela impliquera de revoir en profondeur l'organisation des fiduciaires, ce qui constituera un gros bouleversement pour un secteur relativement conservateur.

Variables d'ordre technologique : au niveau technologique, les variables « digitalisation » et « automatisation » devraient changer fondamentalement et durablement la façon de travailler dans les fiduciaires.

« La technologie permet d'avoir un métier à plus haute valeur ajoutée »

(Valérie Cochaux)

Grâce aux nouvelles technologies, certaines tâches comptables, comme par exemple l'encodage des pièces justificatives, sont amenées à disparaître. Cela permettra aux professionnels du chiffre de libérer une partie de leur temps. Ce gain de temps pourra être réalloué pour réaliser d'autres activités plus lucratives (conseil en stratégie d'entreprise, optimisation en matière de fiscalité, création de tableau de bord, etc.). Il permettra également d'assurer un meilleur suivi aux dossiers comptables et donc *in fine* d'offrir un service de meilleure qualité.

Néanmoins, ce processus de digitalisation ne constituera une réelle opportunité que si elle est utilisée efficacement et à bon escient. Selon nos experts, certains comptables pourraient tomber dans le piège de vouloir accepter toujours plus de clients, parce qu'ils ont plus de temps, et en oublieraient de développer la partie conseil et relationnelle du métier. On voit aujourd'hui fleurir des fiduciaires entièrement digitalisées et où les contacts entre comptables et clients sont inexistants. Cette déshumanisation pourrait être potentiellement dangereuse selon nos experts et ne semble pouvoir être un modèle économique rentable à long terme. En effet, le comptable est amené à devenir le bras droit et le conseiller financier de l'entrepreneur. Dès lors, il semble plus que jamais important de connaître parfaitement ses clients et d'entretenir des relations étroites et de confiance avec ceux-ci.

Pour nos experts, le relationnel et le côté humain devraient donc rester des éléments centraux dans le métier au cours de ces dix prochaines années. Ces caractéristiques sont même amenées à se renforcer selon eux.

La technologie offre donc de belles opportunités aux comptables. Elle devrait leur permettre de se consacrer à des missions à plus haute valeur ajoutée, de continuer à se former et d'améliorer leur communication avec les clients.

Ce passage à la digitalisation semble inévitable pour les cabinets comptables qui veulent perdurer à l'avenir.

Variables d'ordre légal : la perpétuelle évolution et la complexification de la réglementation constituent des variables clés selon nos experts car elles vont impacter significativement la vie des comptables.

« Le législatif va impacter la vie des comptables plus tard et rendre la vie dans les fiduciaires complètement ingérable »

(Luce Petit)

La législation belge évolue constamment, ce qui implique de mettre à jour ses connaissances continuellement. Malgré les formations continues proposées par les instituts, le comptable devra faire preuve de curiosité pour continuer à suivre toutes ces évolutions législatives. A long terme, cette situation semble devenir lassante pour de nombreux professionnels et certains d'entre eux, découragés, décideraient de quitter la profession.

Dans les milieux académiques, ces évolutions législatives soulèvent également de nombreux défis. Isabelle Sprangers constate que les étudiants en comptabilité font face à des matières juridiques toujours plus complexes et toujours plus nombreuses, générant ainsi un taux de réussite relativement faible par rapport au nombre d'étudiants inscrits dans ces filières.

En réaction à cette complexification croissante de la législation, le comptable de demain devra revoir sa manière de travailler. Il ne pourra plus prétendre être un comptable « généraliste » et maîtriser l'ensemble des matières fiscales et comptables. Par conséquent, celui-ci devra probablement faire le choix d'une spécialisation.

3.4.3. Recueil de données et élaboration d'hypothèses

Lors de notre entretien de groupe, les participants ont ensuite été amenés à émettre des hypothèses d'évolutions pour chacune des variables d'influences qu'ils avaient identifiées.

Avant de présenter ces hypothèses, nous souhaitons mettre en perspective l'opinion de nos experts avec les résultats de notre étude empirique réalisée dans la seconde partie de ce travail. Nos entretiens individuels semi-directifs et notre étude de la littérature avaient permis d'extraire les évolutions passées et tendanciennes d'un certain nombre de variables. Il est par conséquent utile d'analyser dans cette partie le caractère durable de ces variables.

Premièrement, nous constatons de nombreuses similitudes entre les deux études empiriques que nous avons réalisées. Les variables technologiques, législatives et socio-culturelles reviennent régulièrement dans le discours de nos intervenants.

Au niveau des facteurs socio-culturels, nous avons déjà observé que les milléniaux allaient modifier les rapports au travail et les modes d'organisation des cabinets comptables. Notre *focus group* indique des résultats similaires et précise que le télétravail est amené à se généraliser dans les fiduciaires au cours des prochaines années. Effectivement, les attentes des jeunes travailleurs ont changé et ceux-ci réclament plus de travail à distance. La crise du coronavirus a probablement amplifié cette tendance mais quoi qu'il en soit, cet événement marque un point de non-retour qui forcera la profession à continuer dans cette voie selon nos répondants.

Concernant les variables technologiques, nous constatons que le processus de digitalisation est enclenché dans la plupart des fiduciaires belges aujourd'hui mais de nombreux progrès restent encore à faire. L'automatisation n'a pas encore dévoilé tout son potentiel mais cette technologie est amenée à se développer et permettra aux comptables de se délester des tâches les plus redondantes.

Finalement, pour les facteurs législatifs, nous avons remarqué que les évolutions du passé constituaient déjà une difficulté pour la pratique du métier aujourd'hui. Les experts de notre groupe d'entretien ne sont guère plus optimistes et confirment cette tendance. Les réglementations devraient continuer à se complexifier de façon constante et continue au cours des dix prochaines années.

Ces constatations nous ont amené à rédiger des hypothèses d'évolutions à l'horizon 2030 pour les variables clés que nous avons identifiées précédemment :

Tableau 5 : Hypothèses d'évolutions à l'horizon 2030

Variables clés	Hypothèses
Digitalisation et automatiser	Le processus de digitalisation se perfectionne et se généralise au sein des cabinets comptables, laissant plus de temps aux comptables pour développer des activités de conseil.
Evolution et complexification des lois	Pour faire face aux évolutions législatives et à la complexification des lois, les comptables se regroupent en réseaux et font le choix d'une spécialisation, par secteur ou par type d'activité.
Modification du profil comptable	Le monde académique et les instituts professionnels encouragent les comptables à développer des compétences relationnelles pour faire face aux mutations de leur environnement.
Développement du télétravail	Le télétravail s'impose brutalement aux entreprises et les fiduciaires proposent cette option à leurs collaborateurs pour répondre à leurs nouveaux besoins.

3.4.4. Construction de scénarios

Sur base de la représentation de notre environnement et de nos hypothèses d'évolutions, il est désormais possible de construire des scénarios d'avenir pour notre secteur d'activité. Toutefois, par manque de moyens humains et matériels, nous avons décidé de nous limiter à la construction d'un seul scénario prospectif pour le métier de comptable à l'horizon 2030.

Les résultats de nos entretiens individuels et de notre *focus group*, et l'éclairage que peut apporter la littérature en ce domaine, nous donnent à penser que le métier de comptable de demain évoluera vers celui d'ingénieur.

Ce scénario de **comptable-ingénieur** est motivé par plusieurs facteurs :

Premièrement, on assiste à un fort degré de spécialisation au sein des professions d'ingénieur. Il convient généralement de distinguer les ingénieurs civils, les ingénieurs industriels, les ingénieurs agronomes et les ingénieurs commerciaux. De plus, ces professions font parfois l'objet d'une spécialisation encore plus approfondie. Par exemple, les ingénieurs civils sont divisés en neuf spécialités (Baudet, 1991) : les ingénieurs civils en construction, sciences biomédicales, électricité, électromécanique, mécanique, physique, en mathématiques appliquées ou en chimie et sciences des matériaux.

Les personnes que nous avons interrogées estiment que le comptable de demain devra également faire le choix d'une spécialisation pour pallier la complexification croissante du métier. Dès lors, la profession tendra à s'organiser à l'image de ce qui se fait déjà chez les ingénieurs.

Deuxièmement, les ingénieurs sont des techniciens de haut niveau disposant de qualités sociales et personnelles (Lejeune, 2015). Dans le cadre de leurs fonctions, ceux-ci sont amenés à gérer des équipes venant souvent d'horizons et de cultures différentes. Ils sont également régulièrement en contact avec des interlocuteurs (clients ou fournisseurs) étrangers (Jeanneret, 2006). Par conséquent, un bon ingénieur sera doté de qualités relationnelles et d'écoute. Il est avant tout un bon communicateur capable de rassembler et de dynamiser des groupes de travail. En outre, les ingénieurs sont ouverts d'esprit, créatifs et font preuve de curiosité. Cela leur permet d'appréhender des problèmes complexes et d'y apporter des solutions appropriées (Jeanneret, 2006).

Ces caractéristiques de l'ingénieur comportent de nombreuses similitudes avec les qualités attendues du comptable dans les prochaines années, raison pour laquelle notre construction d'un scénario de comptable-ingénieur semble plausible et probable.

3.4.5. Choix stratégiques

Sur base de ce scénario final de comptable-ingénieur, les titulaires des professions économiques pourront prendre dès aujourd'hui des mesures pour appréhender l'évolution de leur métier.

L'objectif de notre démarche prospective n'est néanmoins pas de dicter aux comptables quelles options prendre. Nous listerons simplement ci-dessous quelques pistes de réflexions qui permettront à ces professionnels de s'adapter à leur nouvel environnement.

Pour opérer une spécialisation, le comptable aura le choix entre plusieurs possibilités :

- Spécialisation par activité (fusion/acquisition, cession, liquidation, etc.)
- Spécialisation par secteur (agriculture, profession libérale, non-marchand, etc.)
- Spécialisation par clientèle (ASBL, fondation, etc.)

Ensuite, pour faciliter la transformation digitale de son cabinet, le comptable devra définir très clairement ses objectifs au préalable. Ainsi, le comptable sera amené à se poser toute une série de questions :

- Mon objectif est-il d'attirer plus de clients ?
- Mon objectif est-il d'offrir un outil de pilotage à mes clients pour leur entreprise ?
- Mon objectif est-il de gagner en efficacité et de sécuriser mes documents ?
- Mon objectif est-il de maximiser mes profits ?
- Mon objectif est-il d'améliorer ma communication avec mes clients ?

En répondant à ces questions, le professionnel pourra évaluer plus précisément l'ampleur de sa mission et choisir des outils adaptés à ses besoins. Cela lui permettra également de communiquer plus aisément sa vision de l'avenir avec ses collaborateurs et ses clients.

Limites

Si l'ambition était, certes, de proposer ici le résultat d'un travail le plus abouti que possible, il convient néanmoins de préciser les difficultés rencontrées lors de notre recherche.

Tout d'abord, aborder des questions d'avenir reste toujours un exercice périlleux et incertain. La littérature scientifique en matière de prospective et d'anticipation est encore peu développée, ce qui nous a amené à nous avancer un peu seul dans l'inconnu, le non-vérifiable, avec tous les risques que cela comporte.

D'autre part, nous avons eu recours à deux méthodes d'analyse qualitative pour étudier l'évolution du métier de comptable à l'horizon 2030. Dans la circonstance actuelle, les échantillons que nous avons constitués posent, nous en sommes conscients, les questions suivantes :

Premièrement, l'échantillon utilisé pour mener nos entretiens individuels était uniquement composé de comptables francophones exerçant à Bruxelles et en Wallonie. Nous n'avons pas eu l'occasion de nous entretenir avec des comptables exerçant en Flandre ou à l'étranger. De plus, celui-ci était composé d'une grande majorité d'hommes. Seule une femme a accepté de répondre à notre enquête. Or, nous savons que diversifier davantage le profil de nos intervenants pouvait apporter plus de justesse à nos résultats.

Concernant notre entretien de groupe, nous devons admettre que la taille de notre échantillon est relativement restreinte. En effet, nous avons obtenu la présence de quatre experts alors que les ouvrages consultés recommandent généralement d'être six ou huit (Morgan, 1998). Nous ne remettons pas en cause l'opinion de nos participants mais nous estimons qu'un échantillon plus grand aurait néanmoins permis d'alimenter notre dynamique de groupe et de couvrir avec plus de précision notre sujet.

Nous avons également procédé à la réalisation d'un seul entretien de groupe. Or, cette méthode qualitative nécessite habituellement d'effectuer plusieurs « tables rondes » avec des groupes différents. De surcroît, celui-ci a eu lieu sur Teams. Les conditions dans lesquelles s'est déroulée l'enquête ont peut-être altéré en partie la qualité des réponses de nos participants. En effet, certains d'entre eux n'étaient pas habitués à utiliser cette technologie et se sont

peut-être sentis anxieux et stressés à l'idée de répondre à notre étude. Cela crée également un climat moins favorable à l'émergence de nouvelles idées.

Nous portons également à l'attention du lecteur que le modérateur n'était pas un expert dans l'art de diriger et de mener des *focus group*. Ce qui, néanmoins, fut vécu comme une expérience enrichissante.

Enfin, les travaux prospectifs impliquent généralement un à deux ans de recherches et mobilisent des équipes pluridisciplinaires. Dans le cas présent, nous avons été confronté à des contraintes de temps et avons composé avec le peu de moyens financiers et humains à notre disposition. Dès lors, il était difficile pour l'étudiant de traiter un sujet aussi vaste et certaines libertés ont dû être prises lors de la rédaction de ce mémoire. Par exemple, nous n'avons pas effectué d'analyse structurelle et de graphe motricité-dépendance lors de notre seconde étude empirique pour étudier la stabilité de notre environnement. En outre, il aurait été intéressant de tester nos hypothèses d'évolutions au moyen d'une méthode quantitative. Cela aurait, sans doute, permis d'objectiver davantage nos résultats et de mettre en évidence les hypothèses les plus probables d'une part, et les plus souhaitables d'autre part.

Conclusion

Au cours de ce mémoire, nous avons étudié l'évolution du métier de comptable depuis l'antiquité jusqu'à nos jours. Ensuite, nous avons réalisé une analyse prospective pour mettre en lumière les évolutions futures et leurs impacts potentiels pour les titulaires des professions économiques à l'horizon 2030. Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons, dans un premier temps, passé en revue une partie de la littérature sur le sujet. Par la suite, deux études empiriques ont été menées pour investiguer plus en profondeur l'avenir du métier de comptable.

A l'évidence, le métier de comptable est aujourd'hui à un tournant de son histoire. Les titulaires des professions économiques évoluent dans un environnement en profonde mutation. Selon nos observations, l'automatisation et la digitalisation devraient gagner en importance et se généraliser au sein des cabinets comptables au cours de ces prochaines années. Cette évolution est généralement perçue comme une opportunité par les acteurs du secteur. En effet, elle devrait permettre aux comptables de libérer une partie de leur temps en évitant des tâches redondantes et sans grande valeur ajoutée. Le temps économisé pourra en conséquence être réalloué à des missions de conseil, généralement plus lucratives, ou pour assurer un meilleur suivi des dossiers comptables.

En outre, le métier devient de plus en plus technique de nos jours. La législation est en perpétuelle évolution et se complexifie énormément. L'avènement du droit européen dans le droit national belge couplé aux choix politiques de nos gouvernements seraient les principales causes de cette inflation législative. A l'avenir, les comptables seraient donc forcés de faire le choix d'une spécialisation et de se regrouper en réseaux.

Parallèlement à ces transformations, le profil des comptables est également appelé à évoluer. Désormais, être un bon calculateur ne suffit plus pour exercer le métier. Le comptable de demain devra être doué en communication et devra apprendre à collaborer. Il est également attendu de lui qu'il fasse preuve de curiosité, de créativité et d'esprit critique.

Finalement, les milléniaux vont pousser la profession à avancer. Les cabinets comptables, pour attirer des profils de plus en plus rares et de plus en plus convoités, devront permettre à leurs

collaborateurs de télétravailler. Cette nouvelle pratique impliquera de revoir en profondeur sa stratégie et son modèle organisationnel.

Sur base de ces constations, nous sommes arrivé à la conclusion que le métier évoluera vers celui de « comptable-ingénieur » à l'horizon 2030. La nécessité de se spécialiser et de proposer un profil de plus en plus polyvalent sont autant de caractéristiques que les comptables de demain partageront avec celles des ingénieurs d'aujourd'hui.

En conclusion, le métier ne serait donc pas voué à disparaître comme le laisseraient présager certaines études. Néanmoins, celui-ci est amené à évoluer et à se transformer considérablement.

Au cours de la réalisation de ce mémoire, nous avons constaté que la littérature sur le sujet est relativement peu développée et par conséquent, les comptables et fiscalistes se posent naturellement beaucoup de questions quant à l'évolution de leur métier. Ainsi, ce mémoire aura permis de répondre partiellement à ces interrogations. Gageons qu'il permette au lecteur d'identifier les germes de changement et les facteurs qui impacteront la profession de comptable au cours de ces dix prochaines années. Cet éclairage devrait permettre aux professions économiques et aux instituts d'anticiper de façon proactive leur avenir professionnel et d'appréhender les transformations du métier de comptable et de fiscaliste.

Bibliographie

- Ahyee, S.J., Domingo, H., & Eggrickx, A. (2018). Chapitre 4. Les professions comptables menacées à l'horizon 2050 ? *Comptabilités et Société : Entre représentation et construction du monde*, 113-130. Caen, France : EMS Editions.
doi:10.3917/ems.chape.2018.01.0113.
- Aimar, T., Bismans, F., & Diebolt, C. (2009). Le cycle économique : une synthèse. *Revue française d'économie*, 14(4), 3-65. doi:10.3917/rfe.094.0003.
- Association Femmes experts-comptables. (2018). *La parité : un enjeu de société, un enjeu pour la profession comptable*. Paris. En ligne <http://www.femmes-experts-comptables.com/FlipBook-La-parite/#PDF/1>
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.
- Barbe, O., & Didelot, L. (2013). Nouvelle Directive comptable européenne : Quels changements ? Quels impacts sur le droit comptable français ? *Revue Française de Comptabilité*, (468), 22-28.
- Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : Usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. doi:10.7202/1016748ar.
- Barrand, J., & Goy, H. (2005). Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME. *Revue Internationale P.M.E.*, 18(2), 109-139.
doi:10.7202/1008477ar.
- Baudet, J. C. (1991). Situation des ingénieurs en Belgique [Note de synthèse]. *Sociétés Contemporaines*, 6(1), 119-125. doi:10.3406/socco.1991.1002.
- Berger, S. (2018). Expert-comptable : un métier en pénurie. *La Libre*. En ligne <https://www.lalibre.be/economie/placements/expert-comptable-un-metier-en-penurie-5b93c976cd708f1e16690711> [Consulté le 23 avril 2020].
- Berthoud, F. (2017). Numérique et écologie. *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, 87(3), 72-75. doi:10.3917/re1.087.0075.
- Bley, A. (2020). *Code des sociétés : La nouvelle réforme qui vous impacte !* En ligne <https://www.beci.be/2019/03/13/code-des-societes/> [Consulté le 01 juillet 2020].
- Bluet, J. C., & Zemor, J. (1970). Prospective géographique : Méthode et directions de recherche. *Metra*, 9(1), 111-127.
- Bombaerts, J.-P. (2019). Vers une pénurie d'experts-comptables et de conseillers fiscaux ? *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/vers->

[une-penurie-d-experts-comptables-et-de-conseillers-fiscaux/10177729.html](https://www.loyensloeff.com/be/en/news-n11703)
[Consulté le 23 avril 2020].

Borremans, P. (2019). *Digital Accountancy : Winbooks* [Notes de conférence]. Forum For the Future, Bruxelles.

Brosens, L., Dhaene, M., Reyens, N., & Bertrand, N. (2018). *Belgian Corporate Income Tax Reform 2018/2020*. En ligne <https://www.loyensloeff.com/be/en/news-n11703>
[Consulté le 30 juin 2020].

Buron, S. (2019). Vers une pénurie d'experts-comptables ? *Trends Tendances*, (45). En ligne <https://trends.levif.be/economie/entreprises/vers-une-penurie-d-experts-comptables/article-normal-1212615.html> [Consulté le 28 mai 2020].

Cazes, B. (1986). *Histoire des futurs : Les figures de l'avenir de Saint-Augustin au XXIe siècle*. Paris: Seghers.

Colmant, B. (2018). IFRS with a focus on financial accounting, market and corporate finance [Diapositive de cours]. *Université Catholique de Louvain*, Louvain-la-Neuve.

Colot, O., & Croquet, M. (2007). La contribution de variables propres aux PME et à leur dirigeant dans l'explication de la structure financière des PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 228(6), 61-72. doi:10.3917/rsg.228.0061.

Commission européenne. (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. En ligne <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR> [Consulté le 25 juin 2020].

Commission européenne. (2017). *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au comité des régions sur les recommandations de réformes en matière de réglementation des services professionnels*. En ligne <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:52016DC0820> [Consulté le 28 juin].

Conseil supérieur des Professions économique. (2017). *Rapport annuel 2017*. <https://www.cspe-hreb.be/rapports-annuels-du-conseil-superieur.php>

Corporate Finance Institute. (2018). *Big Four Accounting Firms*. En ligne <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/companies/big-four-accounting-firms-services-overview/> [Consulté le 16 juin 2020].

Clermont, T. (n.d.). *Le mécanisme de la partie double en comptabilité*. En ligne <https://www.compta-facile.com/comptabilite-en-partie-double/> [Consulté le 23 juin 2020].

De Biolley, A. (2019). *Le Parlement fédéral approuve définitivement la loi relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal*. En ligne <https://blog.be.accountants/fr/article/le-parlement-federal-approuve->

[definitivement-la-loi-relative-aux-professions-dexpert-comptable-et-de-conseiller-fiscal/4572](#) [Consulté le 28 mai 2020].

DeCoster, D., & Rhode, J. (1971). The Accountant's Stereotype : Real or Imagined, Deserved or Unwarranted. *The Accounting Review*, 46(1), 651-664. En ligne www.jstor.org/stable/244245.

Degos, J. (1998). *Histoire de la comptabilité*. Paris: PUF.

De Jouvenel, H. (1999). La démarche prospective. Un bref guide méthodologique. *Futuribles*, (247), 47-68.

De Jouvenel, H. (2004). *Invitation à la prospective*. Paris: Futuribles.

Deloitte. (2017). Gen Y : The rise of the individual. *French Millennial Study*. En ligne <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/gen-y-the-rise-of-the-individual.html>

Deloitte. (2018). The rise of the social enterprise. *Deloitte Global Human Capital Trends*.

Delvaux, G., & Vercammen, E. (2005). Le Code Buysse : Quel rôle les experts-comptables externes et les conseillers peuvent-ils jouer ? *Accountancy & Tax*, 2005(3), 37-41.

De Wolf, P. (2019). Le registre des bénéficiaires effectifs (UBO). *Journal Des Tribunaux (JT)*, 2019(20), 393-399.

Directive 2013/34/UE du 26 juin 2013. En ligne <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj>

Dupont, T., & Van Coile, B. (2016). *Omzetting van de Boekhoudrichtlijn – Transposition de la Directive comptable UE 2013/34* [Conférence]. Forum For the Future, Bruxelles.

Ewing, M. T., Pitt, L. F., & Murgolo-Poore, M. (2001). Bean couture : Using photographs and publicity to re-position the accounting profession. *Public Relations Quarterly*, 46(4), 23-29.

Exact. (2018). *SME Barometer 2018: Sector Report Accountancy*. En ligne <https://www.exact.com/befr/barometre-pme-2018> [Consulté le 28 juin 2020].

Fédération des Entreprises de Belgique. (2017). *Réforme de l'impôt des sociétés 2018-2020*. En ligne https://www.vbo-feb.be/globalassets/actiedomeinen/fiscaliteit/vennootschapsbelasting/kamer-keurt-verlaging-vennootschapsbelasting-goed-investeringen-zullen-toenemen/2017.12.19_brochure_vennootschapbelasting_fr_v22017-12-19.pdf [Consulté le 30 juin 2020].

Felix, E. (2004). La comptabilité face à ses défis. *Revue Belge de la Comptabilité* (Partie 1), (3), 47-55.

Felix, E. (2005). La comptabilité face à ses défis. *Revue Belge de la Comptabilité* (Partie 2), (1), 38-44.

- Felix, E. (2010). Une brève histoire (inachevée) de la normalisation comptable. *Revue Belge de la Comptabilité*, (2), 49-60.
- Felix, E. (2019). L'œuvre de Luca Pacioli, homme de la renaissance. *Revue Française De Comptabilité*, (532), 58-60.
- Fourastié, J. (1979). *La comptabilité* (14e éd.). Paris: PUF.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment : How susceptible are jobs to computerisation ? *Technological Forecasting & Social Change*, 114 (January), 254-280. doi:10.1016/j.techfore.2016.08.019.
- Friedman, A. L., & Lyne, S. R. (2001). The beancounter stereotype : Towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(4), 423-451. doi:10.1006/cpac.2000.0451.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., & Aubert, B. (2018). *Méthodologie de recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (3e éd.). France: Pearson.
- Godefroid, H. (1864). *Cours de comptabilité pratique, industrielle et commerciale*. Imprimeur-éditeur: Auguste Piette.
- Godet, M. (1983). Méthode des scénarios. *Futuribles*, 71(9), 110-120.
- Godet, M. (1983a). *Prospective : sept idées-clés et une méthode*. HAL CCSD.
- Godet, M. (1985). *Prospective et planification stratégique*. Paris : Economica.
- Godet, M. (1997). *Manuel de prospective stratégique : une indisciplinette intellectuelle* (tome 1). Paris : Dunod.
- Godet, M. (1997). *Manuel de prospective stratégique : L'art et la méthode* (tome 2). Paris: Dunod.
- Hatem, F., Cazes, B., Godet, M., & Roubelat, F. (1993). *La prospective : pratiques et méthodes*. Paris: Economica.
- Haulotte, R., & Stevelinck, E. (1962). *Luca pacioli: Sa vie, son oeuvre et la première traduction en français du premier traité de comptabilité imprimé en 1494 à Venise*. Bruxelles : Comptabilité et productivité.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – Where are we now? : A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. doi:10.1108/17554251011064837.
- Hunot, F., Melot, L., & Poinot, T.-N. (2013). Construire son projet de cabinet à l'heure des nouveaux modèles économiques (low cost, full services, spécialisation ...). *D-cryptages*, 2.

- Institut des Comptes Nationaux. (2017). *Analyse de fonctionnement de marché des services juridiques, comptables, d'architecture et d'ingénierie*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/publicaties/analyse-des-prix-2017-icn-2>
- Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux. (n.d.). *Conseils et missions en matière environnementale*. En ligne <https://www.iec-iab.be/fr/services/conseils-expertise-complementarite-de-competence/Pages/matiere-environnementale.aspx#plus-value> [Consulté le 26 mai 2020].
- Institut des réviseurs d'entreprises. (2020). *Rapport annuel 2019*. En ligne <https://2019.rapportannuelire.be/> [Consulté le 09 mai 2020].
- Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés. (2017). *Devenir comptable-fiscaliste agréé*. En ligne http://www.ipcf.be/uploads/documents/brochure_etudiants_web.pdf [Consulté le 08 mai 2020].
- Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés. (2018). *Données chiffrées relatives au nombre de membres IPCF*. En ligne <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=1768> [Consulté le 09 mai 2020].
- Institute for Management Development. (2020). *IMD World Competitiveness Ranking 2020*. En ligne <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020/> [Consulté le 04 juillet 2020].
- Institute for Tax Advisors and Accountants. (2019). Les experts-comptables en ont assez des tracasseries administratives. *Accountancy & Tax*, 2019(4), 25-26.
- Institute for Tax Advisors and Accountants. (2020). *Notre profession en chiffre*. En ligne <https://www.itaa.be/fr/accueil/> [Consulté le 21 juin 2020].
- Institute for Tax Advisors and Accountants. (2020). *Mission et vision*. En ligne <https://www.itaa.be/fr/mission-et-vision/> [Consulté le 21 juin 2020].
- Institute for Tax Advisors and Accountants. *Que fait l'ITAA ?* En ligne <https://www.itaa.be/fr/que-fait-ita/> [Consulté le 21 juin 2020].
- Janssens, C. (2007). Structure des professions comptables et fiscales belges. *Accountancy & Tax*, 2007(2), 26-33.
- Jeanneret, J. (2006). Quels ingénieurs pour la société de l'information et de la connaissance de demain ? *Réalités Industrielles*, 76-81.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring strategy : Text and cases* (11th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Julien, P.-A., Lamonde, P. & Latouche, D. (1975). La méthode des scénarios en prospective. *L'Actualité économique*, 51(2), 253–281. doi:10.7202/800621ar.

- Lamensch, M. (2019). Introduction à l'ISOC (Séance du 24 septembre 2019) [Diapositive de cours]. *Université Catholique de Louvain*, Louvain-la-Neuve.
- Lassègue, P., Déjean, F., & Le Theule, M. A. (2015). *Lexique de comptabilité* (8e éd.). Paris: Dunod.
- Lejeune, C. (2014). Méthode qualitative (Partie 1) [Fichier Vidéo]. *YouTube*. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=fig1rOWYrO8&feature=youtu.be>
- Lejeune, M. (2015). L'apport de la sociologie de la technologie à la professionnalisation de l'ingénieur. *Phronesis*, 4(2), 34–41. doi:10.7202/1033448ar.
- Lenaerts, G. (2019). L'IPCF et l'IEC deviennent l'ICE ! *Pacioli*, (484), 1-5. En ligne http://www.ipcf.be/Uploads/Documents/Pacioli_484_FR.PDF
- Lesourne, J., Stoffaës, C., Godet, M., Saab, A., de Geus, A., & Schwartz, P. (1996). *La prospective stratégique d'entreprise : Concepts et études de cas*. Paris: InterÉditions.
- Loi relative aux professions comptables et fiscales du 22 avril 1999. (1999). *Moniteur belge*, 11 mai 1999, p. 16290.
- Loi relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces du 18 septembre 2017. (2017). *Moniteur belge*, 06 octobre 2017, p. 90839.
- Loi relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal du 17 mars 2019. (2019). *Moniteur belge*, 27 mars 2019, p. 31256.
- Lugen, M. (2015). *Petit guide de méthodologie de l'enquête*. En ligne https://igeat.ulb.ac.be/fileadmin/media/publications/Enseignement/Petit_guide_de_me%CC%81thodologie_de_l_enque%CC%82te.pdf [Consulté le 21 avril 2020].
- Maréchal, J. (1999). *Éléments d'analyse économique de la firme*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Massé, P. (1973). De prospective à prospectives. *Prospectives*. PUF.
- Mathieu, B. (2018). Faible concurrence et fortes marges pour les avocats, les comptables et les architectes. *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/faible-concurrence-et-fortes-marges-pour-les-avocats-les-comptables-et-les-architectes/10003307.html>
- Milliot, É. (2005). Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter. *Management & Avenir*, 3(1), 43-60. doi:10.3917/mav.003.0043.
- Morel, A. (2018). « Génération Y » : dépenses et modes de vie. *N26 Magazine*. En ligne <https://mag-fr.n26.com/g%C3%A9n%C3%A9ration-y-d%C3%A9penses-et-modes-de-vie-284dce5ce850> [Consulté le 23 juin 2020].

- Morgan, D. L. (1998). *The focus group guidebook*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781483328164.
- Mousli, M. (2007). Luca Pacioli, père de la comptabilité ? *Alternatives économiques*, 260(7), 84-84.
- Navez, E., & Navez, A. (2019). *Le code des sociétés et des associations : Présentation et premiers commentaires*. Bruxelles: Larcier.
- Nielsen. (2019). *Millennials on Millennials: Gaming Media Consumption*. En ligne <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2019/millennials-on-millennials-gaming-media-consumption/> [Consulté le 24 juin 2020].
- OCDE. (2020). *Etude économiques de l'OCDE : Belgique 2020*. Paris : Editions OCDE. doi:10.1787/454a0763-fr.
- Parlement européen. (2019). *Emissions de CO2 des avions et des navires : faits et chiffres (infographie)*. En ligne <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20191129STO67756/emissions-de-co2-des-avions-et-des-navires-faits-et-chiffres-infographie> [Consulté le 25 juin 2020].
- Remy, C., & Pichault, F. (2011). Conditions et limites d'une démarche de prospective métier dans un secteur de PME touché par la crise économique. *Management & Avenir*, 49(9), 277-295. doi:10.3917/mav.049.0277.
- Rival, M., & Vidal, O. (2013). Comptabilité et politique : des liens complexes et réciproques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 263-264(5), 15-18. doi:10.3917/rsg.263.0015.
- Rocher, S. (2019). L'expert-comptable dans la culture populaire : une image ambiguë. *ACCRA*, 4(1), 65-88. doi:10.3917/accra.004.0065.
- RTBF. (2018). Comptable, un métier en voie d'extinction ? *RTBF Info*. En ligne https://www.rtbef.be/info/economie/detail_la-fin-des-comptables-programmee-pour-dans-5-a-10-ans?id=10001826 [Consulté le 15 mai 2020].
- Saint-Arroman, S., & Seulliet, E. (2002). La prospective : art ou discipline ? *Business Digest*, (117), 1-12.
- Samois, O. (2020). Amarris veut développer la comptabilité en ligne en Belgique. *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/entreprises/services-financiers-assurances/amarris-veut-developper-la-comptabilite-en-ligne-en-belgique/10210601.html> [Consulté le 04 août 2020].
- Sangster, A., & Scataglinibelghitar, G. (2010). Luca pacioli : The father of accounting education. *Accounting Education*, 19(4), 423-438. doi:10.1080/09639284.2010.501955.

- Scouarnec, A., & Boyer, L. (2002). La prospective métier : définition, concept et méthodologie. *Cahier de recherche DMSP*.
- Scouarnec, A., & Boyer, L. (2008). Des « possibles » environnementaux aux « possibles » organisationnels : quelle prospective des métiers de la Publicité et de la Communication ? *Management & Avenir*, 15(1), 104-119. doi:10.3917/mav.015.0104.
- Selleslagh, D. (2019). Les 7 choses à savoir à propos du nouveau code des sociétés. *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/dossiers/code-des-societes/les-7-choses-a-savoir-a-propos-du-nouveau-code-des-societes/10120798.html> [Consulté le 01 juillet 2020].
- SPF Economie. (2018). *Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants (2018)*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/publications/tableau-de-bord-des-pme-et-des> [Consulté le 28 juin 2020].
- SPF Economie. (2019). *Baromètre de la société de l'information (2019)*. En ligne <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Publications/files/Barometre-de-la-societe-de-l-information-2019.pdf> [Consulté le 24 juin 2020].
- SPF Economie. (2020). *Aperçu de l'économie belge : Note conjoncturelle de janvier 2020*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/publications/aperçu-de-leconomie-belge-note-3#:~:text=En%20ce%20qui%20concerne%20les,%2C5%20%25%20enregistr%C3%A9e%20en%202018.> [Consulté le 04 juillet 2020].
- Stempniewsky, Y., & Roland, M. (2012). Les normes IAS/IFRS. *Pacioli*, (335), 1-5.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed). Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Tiano, A. (1974). *La méthode de la prospective*. Paris: Dunod.
- Van Coile, B., & Vanderstichelen, B. (2014). Responsabilité sociétale de notre profession : un enjeu essentiel, mais pas d'angélisme. *Accountancy & Tax*, 2014(1), 3-4.
- Van Coile, B., & Vanderstichelen, B. (2019). Le Parlement fédéral approuve définitivement la loi relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal. *Accountancy & Tax*, 2019(1), 6-7.
- Vanden Heede, F. (2018). La réforme de l'impôt des sociétés pour les sociétés PME. *Pacioli*, (458), 1-15.
- Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie : Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre*. Paris: Dunod.
- Vlaemminck, J. H. (1956). *Histoire et doctrines de la comptabilité*. Bruxelles: Editions du Treurenberg.
- Winbooks. (2019). *Réussir la digitalisation : lignes directrices pour comptables et fiduciaires*. En ligne <https://www.winbooks.be/fr/le-guide-complet-de-la-digitalisation-comptable/>

World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. *Insight Report*.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Annexes

Annexe 1 : Démographie des entreprises pour le secteur de la comptabilité (année 2017)

Démographie des entreprises dans le secteur de la comptabilité (2017)			
Classe de taille des salariés	Nombre d'entreprises actives	Nombre de salariés dans les entreprises actives	Nombre de personnes occupées dans les entreprises actives
0 employé	9.434	0	10.361
1-4 employés	3.180	5.503	6.542
5-9 employés	583	3.657	3.692
10 employés et plus	312	10.730	10.735
Total	13.509	19.890	31.330

Source : Statbel (Direction générale Statistique - Statistics Belgium)

Annexe 2 : Titres professionnels à la suite de la fusion de l'IPCF et de l'IEC

Titres actuels IPCF ou IEC	Titre futur IBA (NL)	Titre futur ICE (FR)	Titre futur ITAA (ANGLAIS)
Comptable agréé (IPCF)	Accountant	Expert-comptable	Accountant
Comptable-fiscaliste agréé (IPCF)	Fiscaal accountant	Expert-comptable fiscaliste	Tax accountant
Expert-comptable (IEC)	Gecertificeerd accountant	Expert-comptable certifié	Certified accountant
Conseil fiscal (IEC)	Gecertificeerd belastingadviseur	Conseiller fiscal certifié	Certified tax advisor
Expert-comptable et conseil fiscal (IEC)	Gecertificeerd (fiscaal) accountant <u>OU</u> Gecertificeerd belastingadviseur	Expert-comptable (et fiscal) certifié <u>OU</u> Conseiller fiscal certifié	Certified (tax) accountant <u>OU</u> Certified tax advisor

Source : Pacioli N°484 IPCF – BIBF

Annexe 3 : Guide d'entretien (entretiens individuels semi-directifs)

Introduction	
Présentation, enregistrement et anonymat	- M'autorisez-vous à enregistrer cet entretien ? - Souhaitez-vous rester anonyme ?
Profil de l'expert	
Expériences	- Pouvez-vous me parler de vous ? - Quel est votre parcours professionnel ?
Présent	
Perception du métier	- Comment décririez-vous votre métier aujourd'hui ?
Environnement interne	- Que trouvez-vous de stimulant dans votre métier ? - Que trouvez-vous de pénible dans votre métier ?
Environnement externe	- Constatez-vous certaines menaces pesant actuellement sur le secteur ? - Constatez-vous certaines opportunités actuellement sur le secteur ?
Passé	
Évolutions passées	- Avez-vous observé certaines évolutions dans le secteur au cours de ces dernières années ? - A quels changements avez-vous été confronté ? - Comment avez-vous réagi à ces changements ? - Votre manière de travailler, ou votre organisation, a-t-elle été impactée par ces changements ?
Futur	
Avenir du métier	- Comment voyez-vous l'avenir de la profession ?
Conclusion	
Remarques et commentaires	- Souhaitez-vous rajouter quelque chose ?

Annexe 4 : Retranscription de l'entretien de Benoit Meurmans

▪ Parlez-moi de vous, de votre parcours professionnel ?

J'ai un diplôme en sciences commerciales et financier de l'ICHEC et, en terminant mes études, je ne savais pas trop ce que je voulais faire. J'ai d'abord travaillé un an chez Eurocession, une entreprise qui faisait de la transmission d'entreprises. C'étaient des agents immobiliers qui s'étaient recyclés en cession d'entreprises mais qui n'étaient pas vraiment très compétents. Au bout d'un an, j'ai répondu à une autre annonce, et j'ai été sélectionné pour travailler dans une petite fiduciaire avec quatre employés. J'ai pris goût au monde de la comptabilité. Je me suis rendu compte que ce n'était pas du tout l'idée que je m'en étais faite. J'ai commencé à travailler, j'ai pris goût à mon métier. Je me suis également rendu compte que la comptabilité, c'était l'accessoire mais le conseil était le principal.

Ensuite, j'ai repris les cours du soir à l'École Supérieure des Sciences Fiscales (ESSF), qui dépend de l'ICHEC. Au bout de deux ans, j'ai obtenu mon diplôme et on est venu me chercher chez Coopers & Lybrand, qui est devenu PwC aujourd'hui. J'ai travaillé un an chez eux.

Mon ancien employeur m'a ensuite demandé de s'associer pour former une fiduciaire un peu plus importante. J'ai trouvé que c'était une bonne idée et je suis donc retourné avec mon ancien patron pour constituer la fiduciaire Montgomery en 1998. Au départ, on était quatre ou cinq et puis, on a repris une clientèle, on a grandi, grandi, grandi et aujourd'hui on est cinquante-trois, dont cinq associés, sur deux sites différents (Watermael-Boitsfort et Louvain-la-Neuve).

▪ Pouvez-vous me parler de votre métier ? Comment décririez-vous votre métier aujourd'hui ?

C'est beaucoup du conseil. Une fois qu'on a un contact avec un client, on est interrogé pratiquement tout le temps et quasi pour tout : le jour où il se marie, le jour où il divorce, le jour où il achète sa maison, le jour où il achète sa voiture... On devient un conseiller privilégié. La comptabilité va nous permettre de faire un bilan, mais une fois que celui-ci est fait, on en discute avec le client, on fait tout ce qui est obligations légales. C'est la base, la norme.

Après, on a aussi beaucoup de questions concernant le futur des sociétés. Est-ce qu'ils vont pouvoir continuer leurs activités ? Qu'est-ce qu'ils doivent changer ?

On a un contact très privilégié avec les clients. On a un rôle de conseil et la comptabilité c'est l'accessoire.

▪ Plus spécifiquement, que trouvez-vous de stimulant ou de pénible dans votre métier ?

Ce qui est stimulant, c'est que je rencontre plein de gens, plein d'entrepreneurs avec plein d'idées. C'est très sympa et très diversifié.

Ce qui est pénible, ce sont les contrôles. L'administration a l'esprit très étroit et c'est vraiment fatiguant.

▪ **Constatez-vous certaines menaces pesant actuellement sur le secteur ? Constatez-vous certaines opportunités ?**

Menaces je ne sais pas, c'est peut-être plus une opportunité mais disons que la comptabilité va être automatisée de plus en plus. L'humain va disparaître de la partie comptable, ce qui finalement est une bonne chose parce qu'encoder une facture ou un extrait bancaire ça n'a rien de stimulant. Ces tâches vont être automatisées par la digitalisation. Il y a des programmes comme Horus qui fonctionnent de mieux en mieux. Le problème c'est qu'il faut éduquer les clients à envoyer leurs documents correctement, les scanner correctement, etc. Ça peut être une menace pour les cabinets « empoussiérés » qui risquent de disparaître. Maintenant, pour un cabinet, comme par exemple le nôtre, qui essaye de négocier ce virage numérique, c'est plutôt une opportunité.

Néanmoins, la difficulté reste encore de trouver le bon logiciel. Il y a beaucoup d'offre de digitalisation et c'est difficile de choisir la bonne offre, celle qui sera encore là dans 10 ans et qui fonctionnera toujours.

Le métier est aussi en pénurie et donc on essaye d'utiliser la machine au maximum, pour être moins dépendant de nos ressources humaines dans les tâches sans grande valeur ajoutée. Lorsqu'on engage, souvent des « débutants », on doit les former et surtout les garder. Ils peuvent être attirés par d'autres fiduciaires.

▪ **Au cours de ces dernières années, avez-vous observé certaines évolutions dans le secteur ? A quels changements avez-vous été confronté et comment y avez-vous réagi ?**

La plus grosse révolution qu'on ait eue, ce sont les CODA. Ce sont des extraits de compte électroniques. Ça a vraiment changé le monde de la fiduciaire.

Les collaborateurs étaient plutôt très réticents à ce changement. Ça a déjà été difficile de les mettre en place. On a dû les imposer au début car en demandant gentiment ça ne marchait pas. Mais une fois qu'ils y avaient goûté, ils ne savaient plus s'en passer.

C'est un peu la même chose avec les factures digitales, ou les factures de ventes. Dès le moment où elles sont éditées de manière électronique, elles peuvent être *forwardées* et arriver dans un programme comptable. Ce sont les factures papier qui posent encore problème mais les systèmes de reconnaissance sont de plus en plus performants. L'électronique a été le plus gros changement !

▪ **Votre manière de travailler, ou votre organisation, a-t-elle été impactée par ces changements ?**

Oui. Il faut former le personnel et s'adapter. Le plus gros défi aujourd'hui ce sont les nouvelles technologies. Désormais, les jeunes qui sortent de l'école doivent s'intéresser à l'informatique. C'est l'avenir du métier. La comptabilité aujourd'hui, c'est beaucoup de paramétrage informatique, en tout cas ça va le devenir. Une fois que c'est bien paramétré, la machine fait mieux que l'homme. Elle est plus performante et ne se trompe jamais. Mais il faut que ça soit bien paramétré !

Aujourd'hui, il faut avoir le goût de l'informatique pour faire de la comptabilité.

▪ **Comment voyez-vous l'avenir de la profession ?**

En 20 ans, on est passé de cinq à cinquante employés. Pour moi c'est « beau fixe ». C'est le meilleur métier que je connaisse. L'avenir est rose pour moi dans le sens où je suis de plus en plus indispensable car les fiscalités belge et européenne sont de plus en plus liées et de plus en plus complexes. Les clients se posent donc naturellement beaucoup de questions. Je suis devenu indispensable, une personne de référence pour mes clients.

La partie pénible du métier, c'est-à-dire l'encodage ou la comptabilité « basique », la machine va le faire normalement. Il restera uniquement la partie la plus amusante, c'est-à-dire le relationnel et le conseil.

De plus, c'est un métier assez stable et rentable donc on ne va pas se plaindre. Malgré le coronavirus, on a continué à faire des déclarations TVA et des bilans, en télétravail, et pour l'instant notre chiffre d'affaires est assez stable.

C'est un beau métier, avec beaucoup de possibilités car il y a beaucoup de « vieux » comptables qui arrivent à la retraite et donc il y a des cabinets et des clientèles à reprendre certainement. Il y a des choses à faire.

▪ **Avez-vous quelque chose à rajouter ?**

Oui. Je trouve que l'image du comptable est assez médiocre alors que c'est beaucoup mieux que ce qu'on s'imagine.

Annexe 5 : Retranscription de l'entretien de Jean-Michel Cattiez

▪ Parlez-moi de vous, de votre parcours professionnel ?

J'ai commencé par faire ingénieur de gestion à l'ULB. Je me suis rendu compte que je n'étais pas vraiment fait pour ça, en tout cas à ce moment-là, je n'étais pas prêt pour ce parcours-là. J'ai donc fait un petit essai dans l'informatique, dans le développement, parce que c'est quelque chose qui me plaît depuis que je suis petit. Je me suis à nouveau rendu compte que je n'avais pas vraiment envie d'être développeur et de passer mon temps à faire du code toute la journée. Je suis donc retourné vers les métiers de la finance, en allant vers la comptabilité à l'Ephec. J'ai fait un bac en comptabilité, option fiscalité. Cela m'a permis de trouver un stage, dans le cadre de mes études. Finalement, je suis resté dans la boîte dans laquelle j'ai commencé. Ça fait maintenant 9 ans que je suis là. Entre temps, j'ai aussi fait un master en fiscalité. J'ai terminé il y a maintenant 2-3 ans. Voilà pour mon parcours.

▪ Pouvez-vous me parler de votre métier ? Comment décririez-vous votre métier aujourd'hui ?

Il y a 9 ans, on était encore au tout début de la digitalisation. On travaillait avec BOB 50 comme logiciel comptable. Au départ, on encodait les extraits bancaires à la main.

Depuis, il y a eu pas mal de gros changements. Aujourd'hui, on est effectivement entièrement digitalisé. Maintenant, on travaille avec Yuki, qui est un logiciel comptable entièrement en ligne. Il est assez simple car, contrairement à des BOB ou des Winbooks qui ont plutôt créé des modules complémentaires, un genre de « surcouche » permettant aux clients de déposer leurs documents, Yuki, lui, a été conçu de zéro pour faciliter l'utilisation du logiciel comptable par l'entrepreneur. On a donc une plateforme qui est vraiment intégrée, intuitive et facile d'utilisation pour un entrepreneur. L'idée, c'est que chaque jour, l'entrepreneur dépose ses documents, principalement ses achats, sur la plateforme.

Alors pourquoi les achats ? Principalement et presque uniquement les achats ? Parce que les extraits bancaires, on les récupère via CodaBox tous les jours. Le problème avec BOB, c'est que lorsqu'on rentrait dans un dossier, on allait dans un module qui permettait de télécharger sur CodaBox les CODA et c'est à ce moment-là qu'on les encodait. C'était une manière, on va dire, irrégulière. Souvent, une fois qu'on avait fini les TVA, on attaquait l'encodage des banques pour le trimestre. C'était vraiment la comptabilité à « l'ancienne », où le client n'avait pas accès, etc. Donc aujourd'hui, on a une plateforme où le client dépose ses achats tous les jours, on les traite ensuite dans les 24 heures. Les banques, on les reçoit tous les jours via CodaBox. On reçoit également les fichiers SODA, qui sont les écritures de salaires. On les reçoit tous les mois par les secrétariats sociaux, via CodaBox également. Les factures de ventes, en général le client les établit directement sur notre plateforme. Soit il y a un outil qui est intégré à notre plateforme et qui permet de faire des ventes assez simples, avec les codes d'articles, etc. Il a tout le nécessaire pour faire ses ventes. Ou alors, étant donné que la plateforme est ouverte, il peut aussi lier un logiciel de vente qu'il aurait conçu lui-même, ou propre à son domaine d'activité. On a, par exemple, une société de taxis, et eux ont une plateforme de réservation en ligne qu'ils ont mis en lien avec le logiciel comptable qu'on utilise.

L'idée, c'est que les ventes soient encodées par le client et le comptable ne doit donc plus les réencoder. On évite du travail administratif inutile vu que tout est fait à la source.

On a donc à peu près toutes les pièces comptables nécessaires à la tenue d'un dossier ; les achats, les ventes et les banques. C'est vraiment le principal. Il y a aussi d'autres documents qui peuvent être déposés par le client de manière digitale.

C'est donc plus simple, dans le sens où le client, soit il reçoit ses factures par emails et alors il les transfère vers une adresse spécifique à son dossier. Ou alors, il crée dans son logiciel de mail des règles de traitement qui vont permettre de faire des *forwards* automatiques. C'est un peu à lui de s'organiser. On essaye de pousser au maximum nos clients à transmettre leurs documents sous format PDF, au minimum, ou sous format UBL, qui est le format de la facturation électronique. Là, ça permet vraiment d'aller plus vite dans la transmission des documents et dans l'encodage aussi. Évidemment, le but de tout ça pour nous, c'est de raccourcir les délais d'encodage pour que le client ait le plus rapidement possible un dossier à jour et donc qu'il ait vraiment une tendance qui lui permette de suivre ses résultats et de prendre les bonnes décisions.

C'est vraiment ça qui nous a donné le *move* vers la digitalisation. Ce n'est pas simplement l'aspect « il y a plus de papier » ou « les documents se transmettent plus facilement », c'est vraiment parce qu'on avait envie d'avoir, pour nos clients, un outil de gestion pour leur quotidien. On ne voulait pas seulement être une fiduciaire qui remplit des déclarations TVA et fait en sorte que l'administratif du client soit rendu dans les temps.

Ce n'est pas toujours le cas pour toutes les fiduciaires. Il y a beaucoup de fiduciaires qui pensent évidemment à eux, donc moins de papiers ou « lisser » les périodes d'encodage au nouveau des TVA, mais nous c'est vraiment plus profond que ça. Nous on a vraiment envie d'aider le client à se développer.

- **Plus spécifiquement, que trouvez-vous de stimulant ou de pénible dans votre métier ?**

Ce qui est stimulant, c'est qu'on a vraiment aujourd'hui la possibilité d'aider le client, d'être à ses côtés, beaucoup plus qu'avant. On va avoir un rôle beaucoup plus actif et proactif envers lui, dans le sens où, la comptabilité, on essaye de l'avoir au quotidien. On simplifie déjà beaucoup le travail du client en lui permettant de faire ses factures en ligne. On lui permet aussi de faire ses paiements directement dans la plateforme dans le sens où, tous les jours on encode ses factures et donc il a un accès à sa comptabilité. Il voit son échéancier de factures à payer, avec ses dates d'échéances. En quelques clics, il sait rapidement faire tous ses paiements en signant une fois avec le lecteur de cartes de sa banque.

C'est vraiment parce que le métier s'est transformé qu'on va avoir un rôle beaucoup plus proactif et qu'on va être beaucoup plus aux côtés du client, ce qui finalement est une grande motivation.

Aujourd'hui, étant donné que la comptabilité est à jour un peu tout le temps, dans les quelques jours qui suivent la fin d'un mois, on a, pour les clients qui le demandent, des

tableaux de bord, des reporting, et on essaye d'analyser avec eux leurs résultats et de trouver avec eux des pistes pour améliorer, développer leur entreprise.

Ce qui est pénible, vu qu'on utilise des logiciels qui sont un peu plus nouveaux, on a potentiellement plus de bugs que sur un logiciel qui a 20 ans ou 30 ans d'existence et qui a très peu de mises à jour. C'est parfois emmerdant d'avoir des petits bugs et de devoir trouver des plan B, ou des plan C pour les contourner mais dans l'ensemble on est plutôt dans un dynamisme motivant plutôt que pénible.

▪ **Constatez-vous certaines menaces pesant actuellement sur le secteur ? Constatez-vous certaines opportunités ?**

C'est nuancé. La digitalisation est peut-être une menace pour les plus « petits » profils comme par exemple les aides comptables ou les encodeurs. Là forcément, vu que le secteur est en train de se digitaliser, et qu'on essaye d'automatiser aussi, ça peut être un problème. S'ils ne se forment pas sur des choses à plus haute valeur ajoutée, ils risquent de perdre leurs emplois, à terme, quand l'automatisation aura pris le dessus.

Chez nous, pour donner une idée, on a un taux d'automatisation qui est proche de 50% de documents qui nous sont transmis. Évidemment, on pourra plus facilement automatiser des extraits bancaires, et des factures de ventes qui sont encodées par le client. Du côté des achats, ça dépend toujours du scan du client, de la qualité du scan. Pour l'instant, l'outil de reconnaissance qui est derrière Yuki n'est pas encore suffisamment intelligent que pour faire la plupart des encodages tout seul.

On a évidemment un OCR, qui est un outil qui essaye de transformer le PDF en texte. Il identifie les choses essentielles comme la date, le montant total, les montants de la TVA, le numéro de facture, etc. Et dans la mesure du possible, il va essayer de préremplir ces champs. Mais on n'est pas encore à un encodage automatique. Pour pouvoir arriver à des encodages beaucoup plus automatiques, il faut que les factures UBL deviennent de plus en plus la norme. Une facture UBL, c'est un petit fichier qui contient des lignes très formatées. Par exemple, la date, ou les montants seront mis entre crochet. Ça contiendra également une pièce jointe, qui est le fichier PDF, pour avoir un visuel. Une fois qu'on aura ça de manière plus courante, on pourra créer plus facilement des règles d'imputations pour ce type de document.

Pour moi, la digitalisation est donc plutôt une opportunité.

▪ **Au cours de ces dernières années, avez-vous observé certaines évolutions dans le secteur ? A quels changements avez-vous été confronté et comment y avez-vous réagi ?**

Moi quand j'ai commencé, on encodait encore les extraits bancaires à la main. Donc j'ai déjà vu ce premier changement qui est l'arrivée des CODA. Ça fait fameusement gagner du temps même si toutes les fiduciaires ne sont pas pour, soi-disant parce que ça coûte « cher ». Mais quand on remarque le temps qu'on passe à chercher quel était le montant qu'on aurait dû mettre en positif au lieu de négatif, et pourquoi notre solde bancaire ne correspond pas à l'extrait, on se rend vite compte que d'avoir les informations sous forme de CODA, c'est quand même un bel avantage. D'autant plus qu'on peut automatiser un maximum de transactions avec des règles de reconnaissance sur base du compte bancaire, sur base de certains montants

ou sur base de certaines communications. En termes d'encodages d'extraits bancaires, nous on est proche de 80% d'automatisation. Ça c'était déjà un gros changement. On l'avait déjà sur BOB à l'époque mais ce n'était pas aussi poussé au niveau des imputations automatiques. Ici avec Yuki, c'est totalement différent. C'est le premier gros changement que j'ai vu dans ma carrière. Donc, j'ai commencé en 2011, moi. Après, on s'est vite rendu compte qu'on voulait changer notre entreprise et ne plus être simplement des encodeurs et des « TVA », des « comptes annuels ». On voulait vraiment avoir une valeur ajoutée et donc on a un peu forcé ce changement dans le sens où on se renseignait pour trouver des moyens d'automatiser nos encodages. Puis on est tombé sur Yuki fin 2015, on a eu une démo du logiciel et directement on a accroché à l'outil. Le fait qu'ils aient pensé le logiciel comptable en se mettant à la place de l'entrepreneur nous a beaucoup plu, on a accroché à leur philosophie. C'est comme ça qu'on s'est transformé.

Évidemment, ça été un très gros challenge parce que nous on était décidé en interne de le faire, en tout cas Quentin et moi, qui sommes finalement les deux derniers rescapés de l'équipe, et donc on a fait des tables rondes avec les clients pour voir un peu leur ressenti et présenter le projet qu'on avait. Mais certains clients n'étaient pas chauds et ne comprenaient pas la valeur que ça pouvait leur offrir. Évidemment, c'est clair que ce n'est peut-être pas utile d'avoir une comptabilité journalière pour toutes les entreprises mais on s'est rendu compte qu'on a perdu, ou mis dehors, à peu près 40% des clients entre la comptabilité traditionnelle, sur BOB 50, et la comptabilité journalière, sur Yuki. C'est quand même un gros changement auquel on a été confronté mais on était convaincu que le choix qu'on faisait était le bon.

Au niveau des collaborateurs, évidemment, tout le monde n'adhérait pas à cette nouvelle manière de travailler, qui d'une part est plus transparente dans le sens où le client a accès à sa comptabilité à tout moment et donc il peut très bien constater une erreur après qu'un encodage ait été fait. Il faut le voir plutôt comme une comptabilité collaborative où le client et le comptable vont être garants des bons encodages.

Donc gros changement au niveau du personnel et de la clientèle aussi, mais vraiment pour un plus. En gros, tous les clients qu'on a perdus et les collaborateurs qu'on a perdus ont été remplacés par des gens qui sont plus alignés avec notre vision du métier aujourd'hui.

▪ **Comment voyez-vous l'avenir de la profession ?**

Moi je suis convaincu qu'on est obligé de passer au digital. Les entrepreneurs d'aujourd'hui et de demain ont besoin d'un comptable qui les accompagne, qui leur fournit des chiffres en temps réel, et qui travaille avec eux sur des budgets, des prévisions, pour comparer le réalisé avec ce qui avait été projeté ... Il y a toujours évidemment des comptables récalcitrants et réfractaires au changement mais je crois que les entrepreneurs de demain, les jeunes qui sont nés avec internet, le digital et le commerce en ligne vont vraiment pousser la profession à avancer.

On s'en rend compte aussi aujourd'hui avec la crise sanitaire. Nous le vendredi où le *lockdown* a été lancé, on a pu directement se mettre en télétravail. Avec les outils qu'on a aujourd'hui, on peut travailler de n'importe où, à la maison ou au bureau. On pourrait même être à l'étranger, peu importe. Tant qu'on a un accès à internet, on peut travailler de n'importe où.

La crise ne nous a pas du tout impactés. Le seul impact qu'on pourrait avoir, ce sont éventuellement des clients à nous qui sont à l'arrêt ou en faillite. Ça démontre un autre avantage de toute cette digitalisation, c'est qu'on peut continuer à travailler et nos clients peuvent continuer à mettre à jour leur comptabilité de manière assez simple, sans forcément avoir de contacts.

Ça a beaucoup changé la relation qu'on a avec eux. Vu qu'on fait de l'encodage journalier, on est mine de rien plus en contact avec eux. Ils sont susceptibles de nous poser beaucoup plus régulièrement des questions que quand on travaillait de manière trimestrielle.

Le futur de la profession c'est vraiment que le comptable va devenir le conseiller, le bras droit financier de l'entrepreneur.

Au niveau de la digitalisation, je crois que les institutions vont aussi jouer un rôle. On voit par exemple en Flandre que le gouvernement flamand ne veut plus travailler avec des fournisseurs qui n'établissent pas de factures digitales. Je pense que les institutions Wallonnes, Bruxelloises et Flamandes vont donner l'impulsion pour qu'on aille vers plus de digital.

▪ **Avez-vous quelque chose à rajouter ?**

J'insiste vraiment sur le fait qu'on va vers une course aux compétences. Les entreprises et les fiduciaires vont avoir besoin de collaborateurs de plus en plus qualifiés, pour pouvoir épauler les entrepreneurs et avoir un esprit critique, un esprit d'analyse par rapport aux chiffres. Peut-être avoir des compétences en informatique, c'est toujours un plus, peut être en développement... je ne sais pas... On se rend compte que finalement pour faire des liens entre les logiciels, on a besoin de compétences d'analyse et éventuellement des compétences de développement même si on peut faire appel à des tiers qui sont spécialisés là-dedans. Mais c'est toujours un plus de bien comprendre comment fonctionnent les outils entre eux, pour faire des liens.

Annexe 6 : Retranscription de l'entretien de Morgane Depriez

■ Parlez-moi de vous, de votre parcours professionnel ?

Moi j'ai fait un bac en comptabilité à Tamines, avant c'était Albert Jacquard mais ça a changé de nom maintenant. Ensuite, j'ai commencé à travailler directement dans les bureaux de Gérard Delvaux à Ohain, qui est l'ancien président de l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux (IEC). J'ai fait en même temps l'université en cours du soir, en fiscalité et expertise-comptable pendant 3 ans. Après, j'ai passé les examens à l'IEC. J'ai fait mon stage normalement et j'ai mon titre d'expert-comptable depuis 2016. Ça fait maintenant plus de 10 ans que je travaille en fiduciaire. Je suis aussi administratrice de l'ordre des experts-comptables de Belgique depuis 2018. Je suis également active à l'institut au sein de la cellule BeExcellent pour le moment. Ça va sans doute changer d'ici peu. On crée des modèles pratiques pour les autres membres de l'institut. J'ai aussi été membre, à l'époque, du conseil des jeunes de l'institut, on allait dans les écoles expliquer la profession, l'avenir, comment devenir expert-comptable, ...

■ Que trouvez-vous de stimulant ou de pénible dans votre métier ?

Moi je pense que le métier, quand on le voit traditionnellement, il est assez pénible parce qu'il devient de plus en plus de l'administratif. On essaye de nous rendre un peu comme des fonctionnaires parce que le SPF n'a pas assez de fonctionnaires, ou ne les forme plus. Du coup, toute la responsabilité est sur nous. C'est un peu compliqué. Mais bon, ça c'est dans le contexte « traditionnel » d'avoir sa fiduciaire, faire ses TVA, la comptabilité, etc. Moi j'ai essayé de m'écarter de ça maintenant pour ne plus avoir à faire ça. Je n'aimais plus ça. Maintenant je travaille avec des groupes plus gros. La comptabilité est tenue sur place, en interne, et moi je viens juste superviser. C'est plus du conseil. Je me suis vraiment réorientée vers le conseil et là c'est intéressant. Le conseil est la partie la plus stimulante de mon métier parce qu'encoder des factures, faire des TVA, au bout d'un moment on a fait le tour.

■ Constatez-vous certaines menaces pesant actuellement sur le secteur ? Constatez-vous certaines opportunités ?

Principalement, les banques et certaines compagnies d'assurances qui proposent des services que nous faisons, comme par exemple les services fiscaux. J'ai déjà vu des compagnies d'assurances qui proposaient de faire les déclarations fiscales des gens alors qu'ils ne sont pas forcément formés pour. Les banques qui proposent des plans financiers, ou les secrétariats sociaux qui proposent de faire des plans financiers à des coûts moindres évidemment puisqu'ils ont quelqu'un en interne qui ne fait que ça. Ils répondent aussi souvent plus vite aux demandes parce qu'ils n'ont que ça à faire. C'est vraiment un service spécifique.

Si on se limite à faire que ça, et qu'on n'a pas une relation de confiance avec le client, il va regarder la différence de prix, et il va dire « oui mais lui il me le fait pour moins cher », sans regarder derrière ce qu'il y a comme travail.

Il y a énormément d'opportunités mais vraiment énormément. Principalement, tout ce qui est mission spécifique, comme par exemple les cessions, les fusions, etc. Dès qu'on se spécialise dans une matière, il y a un marché. Puis il y a tout ce qui est digitalisation, qui pour l'instant n'est pas encore vraiment au point selon moi. C'est plutôt du service « bouche-trous » pour le

moment, tant qu'il n'y a pas la facture électronique. Mais là il y a vraiment un marché à prendre, se spécialiser dans tout ce qui est digitalisation, informations reçues quasiment en direct. Il y a un jeune expert-comptable de Bruxelles qui a développé une application, avec un groupe, en ligne pour tenir sa comptabilité soi-même. Je trouve ça assez bien fait parce que c'est vraiment tout ce que je n'aime pas faire donc je trouve ça bien que ça se fasse automatiquement. Je pense que lui il a une plus-value importante.

- **Au cours de ces dernières années, avez-vous observé certaines évolutions dans le secteur ? A quels changements avez-vous été confrontée et comment y avez-vous réagi ?**

Quand j'ai commencé ma carrière, j'avais 21 ans, et j'ai commencé avec un monsieur qui avait 60 ans. Donc inutile de dire que lui, il faisait tout papier. Mais vraiment tout ! C'était il n'y a pas si longtemps que ça mais on dirait que c'était le siècle passé. Je me souviens que quand je suis arrivée, c'était en fiduciaire, et il était en retard de 9 mois dans l'encodage des banques. Il était surchargé de travail et donc moi, mon premier travail ça été d'encoder des extraits bancaires. Maintenant ça semblerait absolument fou parce qu'on a les CODA. C'est une bêtise un CODA, c'est une toute petite chose, mais ça change la vie complètement. Quand on se tape 9 mois d'extraits bancaires dans une société, comme des boulangeries avec des transferts de fonds tous les jours, ça peut prendre un temps fou alors qu'avec un CODA ça peut prendre 2 heures. Ça, c'était la première évolution. Puis après, tout ce qui a été reconnaissance des factures même si ce n'est pas encore au point pour moi. Mais il y a vraiment tout ce qui est digitalisation, mis en place par l'institut aussi, ça s'est vraiment l'évolution dans laquelle on se dirige. Même si pour l'instant ce qu'on nous propose c'est de scanner nous même les factures, ou de les recevoir scannées des clients, et alors il y a une petite reconnaissance qui se fait au niveau des factures et qui les traite « automatiquement ». Mais ce n'est pas ça la vraie digitalisation. La vraie digitalisation c'est d'avoir des factures directement électroniques qu'on injecte et qui s'imputent sans traitement humain.

Maintenant aussi, je suis équipé d'un PC et je travaille d'un peu partout. C'est aussi un grand changement par rapport au début de ma carrière. Avant je devais aller chez le client avec des classeurs. J'avais 8 classeurs avec moi dans ma voiture et maintenant j'ai un PC.

- **Votre manière de travailler, ou votre organisation, a-t-elle été impactée par ces changements ?**

Ces changements ont été assez positifs. Moi je pense que c'est par là qu'il faut se diriger. Je trouve ça beaucoup plus pratique d'un point de vue archivage. C'est vraiment un autre monde. Maintenant, il y a toujours le problème de la gestion des données en ligne qui fait qu'il y a toujours un risque de se faire pirater ou ce genre de chose. Il y a une responsabilité de ce côté-là. Ça c'est un nouveau risque qui s'est créé suite à une nouvelle opportunité. Mais dès qu'il y a une opportunité, il y a un risque. Avec les classeurs papiers, il y avait un risque d'incendie, de vol, ou de perte. Ici, il y a un risque de piratage.

- **Comment voyez-vous l'avenir de la profession ?**

D'ici 10 ans, je pense qu'il y a un grand tri qui va se faire dans ce qu'on appelle « les petites mains ». C'est un peu péjoratif mais tout ce qui est travail de « base », moi je pense qu'il va y avoir une automatisation qui va se faire, et le « simple » comptable, qui fait sa petite tenue de

comptabilité, va disparaître d'office. Les clients ne veulent plus payer pour juste avoir une obligation administrative qui est remplie. Ils veulent bien payer le prix qu'on demande mais ils veulent savoir pour quoi ils paient, c'est-à-dire pour les conseils qu'on leur donne. A ce moment-là, je pense que d'ici 10 ans tout ce qui est petit traitement et « petites mains » va disparaître. C'est ce que j'espère en tout cas, c'est ma vision des choses. Mais maintenant ce qui m'inquiète c'est qu'en Belgique, la majorité des clients sont des PME, et donc c'est facile de dire à un consultant informatique « on va digitaliser, vous allez gérer et nous on injecte » mais il faut bien se dire qu'il y a des fiduciaires qui gèrent par exemple des boulangers, des agriculteurs, ou ce genre de chose, et ces gens-là, ils font encore leurs factures à la main. Et donc là, il y a une grosse fracture, entre ce qu'on veut faire et la réalité du terrain. Parce que la réalité du terrain, c'est que ces gens-là, ils sont encore avec des bons de commande, en papier. Ils font encore beaucoup de choses à la main. Il y a vraiment une fracture entre l'idée qu'on se fait de la digitalisation, et après, en pratique, est ce que c'est possible pour toutes les sociétés, dans toutes les activités ? J'ai un doute sur ça mais il faut que ça bouge.

Parce que moi, quand je suis rentrée à l'école, en 2005, on parlait déjà de la facture électronique. On est 15 ans plus tard et elle n'est toujours pas là, ou en tout cas pas généralisée. En 2005, on disait déjà que ça allait révolutionner le monde mais donc est-ce que dans 10 ans elle sera là ?

J'espère que cette crise du Covid va faire évoluer les choses parce qu'avec le télétravail, ceux qui étaient déjà digitalisés ont vraiment eu une plus-value par rapport aux autres fiduciaires. Je gère aussi un groupe Facebook d'entraide pour comptables que j'ai créé en 2017 et on est environ 800 dessus, et donc tout le monde pose des questions et on s'entraide. Ici, avec le Covid, il y a eu énormément de questions, surtout de ceux qui n'étaient pas digitalisés, sur comment vous allez gérer l'apport des documents ? Est-ce que vous les traitez tout de suite ? Est-ce que vous allez les laisser 48 heures dans vos locaux ? Et donc là, je me suis rendu compte qu'on était loin d'être tous sur la même longueur d'ondes, et que c'était vraiment par rapport aux clients auxquels on avait à faire qu'on pouvait digitaliser ou pas aussi.

Il est plus facile de digitaliser lorsqu'on a une clientèle plus jeune ou appartenant à un certain secteur. Parce que lorsqu'on a quelqu'un en face de nous qui ne sait pas utiliser un ordinateur c'est compliqué. J'ai rencontré des gens qui ne savaient même pas envoyer des mails, donc ça paraît fou à notre époque mais ça existe. C'est la réalité du terrain aussi.

▪ Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Le fait d'être responsable de presque tout va décourager beaucoup d'étudiants, et le secteur est déjà en crise. Il manque de la main d'œuvre. Il manque vraiment beaucoup de comptables et d'experts-comptables. C'est pour ça que l'institut fait des commissions de jeunes pour aller dans les écoles. On en a marre de voir le « vieux » comptable avec ses lunettes et son costume gris. L'institut a conscience de ça, qu'il manque des jeunes. Quand moi je vais à l'institut, ce qui me choque le plus, c'est que je ne croise que des cheveux gris. J'ai déjà du parler devant la BNB, devant une assemblée générale... je devais parler des jeunes, ceux que l'institut considère comme ayant moins de 37 ans, et en fait, il n'y avait personne dans la salle de moins de 37 ans. Je me suis sentie un peu seule.

Je pense que toutes ces obligations et que toutes ces connaissances découragent les jeunes. C'est vraiment un métier où il faut avoir énormément de connaissances, la fiscalité se complexifie. Il y a un peu un travers de l'administration fiscale de tout remettre sur notre dos et ce n'est pas évident. Il y a plein de comptables qui veulent arrêter parce qu'ils en ont marre d'avoir toutes ces responsabilités, d'être responsables de tout.

Il y a une méconnaissance du métier, il souffre d'une mauvaise image, et puis il y a l'effort. Quand je vais dans les écoles, on me demande souvent pourquoi on doit étudier autant, et c'est parce qu'effectivement, lorsqu'on se retrouve devant un client, tu dois savoir répondre. Il y a une forme d'assistanat qui s'est créé, sans être péjorative, mais on n'a plus l'habitude de chercher par nous-mêmes les réponses, on leur donne tout de suite les réponses. Donc forcément, quand on se trouve face à un problème, ils ne savent plus chercher. Moi j'ai déjà dû former des juniors et ils ne savaient plus chercher, et ça c'est embêtant. Il y a cette difficulté-là de se dire « oui, je dois faire un effort ! », « oui, il faut bosser ! », « oui, ce sont des heures de travail ! », ce qui n'est pas très vendeur. Puis il y a cette responsabilité qui est omniprésente, qui est très lourde à porter parce qu'on veut aussi assister les clients. Certains maternent un peu trop leurs clients, en disant « oui je vais faire ça pour vous », et puis ils se trouvent en burnout. Il y a beaucoup de burnout, il faut le dire aussi. Il faut savoir faire la part des choses et dire aussi aux clients « non, c'est votre responsabilité, la mienne s'arrête là ». Il faut savoir se protéger. C'est un peu embêtant, il faut y penser avant. C'est beaucoup d'administratif.

Annexe 7 : Retranscription de l'entretien de Luc Sellier

▪ Parlez-moi de vous, de votre parcours professionnel ?

Je m'appelle Luc Sellier. Je suis administrateur de la fiduciaire Associés. J'ai fait un Master en sciences de gestion à l'UCL Mons. Je suis également IEC. Au sein de la fiduciaire, on est deux IEC et on a 4 autres collaborateurs. J'ai commencé ma carrière il y a 12 ans maintenant.

▪ Pouvez-vous me parler de votre métier ? Comment décririez-vous votre métier aujourd'hui ?

C'est surtout un métier de conseil bien évidemment, comme tout le monde dirait. Mais c'est vraiment de plus en plus un métier de proximité avec le client, tout en respectant une indépendance évidemment, mais en accompagnateur d'entreprises, en conseil, en gestion et un peu en management. C'est surtout vers cela qu'on va, évidemment en prenant compte des aspects fiscaux et comptables, mais pour moi la partie comptable du métier et même fiscalité de « base » va disparaître, ou du moins fortement diminuer dans les années qui viennent.

▪ Plus spécifiquement, que trouvez-vous de stimulant ou de pénible dans votre métier ?

La lourdeur administrative, les obligations déontologiques, et par exemple aussi, la loi anti-blanchiment. Toutes les obligations qui tournent autour de la profession, c'est-à-dire devoir rassembler un ensemble de données sur l'interlocuteur qu'on a en face de nous... mais qui est nécessaire, je ne dis pas, mais qui est assez lourd. La lourdeur administrative de manière générale, avant même de commencer notre métier de conseil.

C'est qui est stimulant c'est d'accompagner des clients, des tiers, dans des situations de démarrage d'activité, de projet, de les assister aussi quand ils rencontrent des problèmes ou des difficultés. Aussi, malheureusement, dans des cas où les gens sont dans des situations relativement tendues et les aider à passer le cap. C'est être présent au côté des clients. C'est ce qui est le plus stimulant aujourd'hui dans le métier.

▪ Constatez-vous certaines menaces pesant actuellement sur le secteur ? Constatez-vous certaines opportunités ?

Mon avis, qui n'est que personnel, c'est que l'activité d'expert-comptable ou même de conseil fiscal va de plus en plus être prise par la lourdeur administrative. La crainte c'est qu'on devienne quelque part des agents du fisc malgré nous et qu'on ait de plus en plus un métier de contrôle plutôt que de conseil. C'est une crainte que j'ai, à titre personnel, de devenir plutôt contrôleur que conseiller.

Au niveau des opportunités, il y a l'élargissement du panel du métier. Donc on ne va plus je pense être, ou de moins en moins, des comptables ou experts-comptables, ou simples conseillers, mais on va être là comme « assistant » pour donner des conseils en gestion d'entreprises. C'est être là, à côté du dirigeant d'entreprise de manière plus continue et en ayant un panel de métier un petit peu plus élargi. Il y aura l'aspect indépendance qui risque de poser problème, donc ça sera un point d'attention à avoir, mais on va vraiment de plus en plus vers un métier de conseil en entreprise, plus global.

- **Au cours de ces dernières années, avez-vous observé certaines évolutions dans le secteur ? A quels changements avez-vous été confronté et comment y avez-vous réagi ?**

Oui tout à fait, ne serait-ce que comme dans tous les métiers actuellement, c'est la digitalisation, la manière dont on travaille avec les logiciels comptables ou juridiques. On a des programmes maintenant qui travaillent la nuit pour nous, et voilà, on arrive le matin et il y a déjà tout un travail qui est prêt, et prétraité, et même, on a de plus en plus des programmes, plus juridiques, qui nous assistent, qui nous aident à prendre en considération tels ou tels éléments importants du code des sociétés ou autre et qui, par exemple, nous assistent à faire des rapport spéciaux, des rapports d'assemblées générales et toujours avec l'avis de juristes en arrière-plan pour permettre de mettre à jours de manière continue nos connaissances.

Il y a vraiment des révolutions et les programmes qui étaient de référence jusque 2020 deviennent tout doucement, si pas dépassés, à la traîne, comparés à certains produits beaucoup plus actuels.

- **Votre manière de travailler, ou votre organisation, a-t-elle été impactée par ces changements ?**

Il y a deux types de réactions. La première c'est la réaction, je ne vais pas dire que c'est la réaction « C'était mieux avant ! », mais c'est la réaction « Peur de perdre un certain contrôle sur la situation » ne serait-ce que par la mise en place de l'enregistrement des données dans le *cloud* ou des choses comme ça. Donc ça c'est le premier type de réaction. Le deuxième type de situation, c'est la réaction plus positive, plus emballée sur ce type de nouveautés.

Il y a des clients qui ne changeront pas, de par soit leur âge, soit leur type de vision par rapport à tout ça. Il y en a qui sont demandeurs et si on ne se met pas à jour rapidement par rapport à ça, ça risque de devenir problématique par rapport à certains clients. Pour le moment, on est peut-être sur un marché de niche encore mais à très court terme, ça sera un bon nombre de clients qui seront intéressés et qui vont sans doute vouloir tout gérer avec leur smartphone. On doit pouvoir leur proposer des produits qui sont accessibles via leurs appareils.

Pour le moment, je pense qu'on n'est pas du tout les premiers dans le secteur mais on n'est pas non plus du tout à la traîne donc je pense qu'on prend les bonnes décisions, peut-être un peu tard, mais on les prend. Je pense qu'il y a certains bureaux qui ne le font pas et là ça peut être problématique. Je pense qu'il était temps mais on le fait. Notamment au niveau de notre logiciel comptable, on envisage de remplacer celui qu'on utilise actuellement par deux autres produits, qui sont bien plus actuels. On essaye de suivre le mouvement, c'est très important sinon ça sera très difficile. C'est une étape obligatoire.

- **Comment voyez-vous l'avenir de la profession ?**

Je le vois changeant. C'est-à-dire que, comme je vous ai dit dans une précédente question, c'est que le métier va évoluer. Il va évoluer comme accompagnateur d'entreprises. Il va évoluer au niveau comptable et fiscal mais aussi à un niveau plus global, en management, au niveau social ... vraiment accompagnateur d'entreprises ! Je crois qu'on va vraiment évoluer vers ce type de métier et je n'espère pas, bien que ce soit très important de faire les choses

convenablement, mais devenir contrôleurs malgré nous. Parce que là alors, moi personnellement, je ne pense pas que je continuerai dans ce type de métier.

▪ **Avez-vous quelque chose à rajouter ?**

On est vraiment dans une période de basculement et donc il faut vraiment faire attention à ce que son entreprise, sa fiduciaire, suive le mouvement, le passage à la numérisation et à l'accès à l'information continue. Il faut absolument proposer des produits aux clients qui soient directs, comme par exemple pouvoir accéder à sa comptabilité sur smartphone, qu'on soit à l'autre bout du monde ou peu importe. Si cette étape-là n'est pas faite, je ne pense pas que la fiduciaire pourra perdurer. Il faut aussi faire des formations assez pointues et en continu pour pouvoir proposer d'autres produits que la comptabilité de « base » ou de fiscalité de « base ». Cela va être tout doucement remplacé.

Annexe 8 : Retranscription de l'entretien de Emmanuel Degrève

▪ Parlez-moi de vous, de votre parcours professionnel ?

Je suis dans le secteur depuis le début des années 2000. J'ai racheté une première fiduciaire en 2002 et je porte le titre de Conseil fiscal depuis 2000. Depuis on s'est développé, on s'est d'ailleurs développé beaucoup plus vigoureusement depuis deux ans puisqu'en deux ans, on a doublé de taille. On est une petite trentaine de personnes maintenant, plus un bureau au Maroc pour l'encodage. Parallèlement à ça, je suis impliqué dans la profession en ayant été pendant neuf ans à l'Institut des Experts-comptables où j'ai siégé pendant six ans au comité exécutif, qui est donc l'organe qui fait fonctionner cet institut. Je n'ai jamais pris de fonction de secrétaire, trésorier ou de présidence pour des raisons personnelles, pour pouvoir garantir mon indépendance totale. Puis j'ai décidé de quitter cette institution de nouveau pour une question d'indépendance. Également, dès mon entrée à l'institut, j'ai créé le « Forum for the future » qui est devenu maintenant l'une des institutions qui pèse sur le secteur et qui organise le congrès. Au-delà de ça, elle est devenue depuis un an, celle qui publie le plus de contenus gratuitement. Donc on est forcément impliqués, et notamment la fondation a aussi porté le standard de la facture électronique, qui est l'e-FFF, c'est-à-dire le standard belge. Ça n'a pas été simple mais c'est un autre élément qui a fait qu'on a toujours été un peu partie prenante. On a également lancé le projet bill-to-box qui a été repris maintenant par l'institut. Donc on est sur quelques projets. Personnellement aussi, j'ai créé une start-up qui s'appelle « tamtam », qui est au Maroc et qui pilote une application de *community management*. Il y aura un déploiement pour les professions économiques, qui existe déjà partiellement mais qui va s'amplifier à partir de la fin de cette année.

▪ Pouvez-vous me parler de votre métier ? Comment décririez-vous votre métier aujourd'hui ?

C'est un métier qui évolue sensiblement. Beaucoup de gens parlent de l'informatique comme étant un facteur de transformation et c'est évidemment le cas mais pas exactement comme on le décrit. Finalement, il y a deux manières de décrire la transformation. Il y a celle qui est décrite par ceux qui vendent des solutions informatiques et qui sont la pensée dominante. Puis derrière cette dynamique technologique, il y a une opportunité qui se crée. Et forcément, c'est logique que la pensée dominante, donc ceux qui créent des solutions, aient tendance à décrire une solution qui leur est favorable alors qu'en fait, on devrait décrire ce qui est favorable aux professions économiques et pas ce qui est favorable aux fournisseurs de ces professions économiques. C'est pour ça qu'on parle beaucoup plus des technologies et des gains économiques qu'ils permettent d'avoir alors qu'on devrait parler beaucoup plus en opportunités de business. Ça se matérialise aussi par le fait que les professions économiques sont très peu à l'initiative en matière de technologie. Toutes les initiatives sont portées principalement par des acteurs externes alors que ce n'est pas du tout le cas, par exemple, chez les notaires. Chez les notaires, ils sont à la tête de leurs plateformes et donc ils maîtrisent leurs technologies et donc aussi leur destin. Ça c'est quelque chose qui est assez marquant et qui aura probablement un impact plus ou moins considérable sur le devenir de la profession. Sinon sur la transformation du métier en tant que tel, oui le métier se transforme mais pour l'instant on ne sait pas très bien l'impact que ça a parce que, paradoxalement à ce que tout le

monde annonce, l'automatisation et l'accélération des encodages et autres, et donc la libération du temps, on n'a jamais été autant en crise de recrutement. Donc c'est très paradoxal puisque si, comme tout le monde l'annonce, il devrait y avoir moins de boulot et donc plus de gens disponibles, mais c'est pas du tout le cas. Il y a quelque chose qui est bizarre dans ce qui est décrit par les commentateurs mais il y a plein de choses particulières comme ça. On ne peut pas dire qu'on ait un vrai impact sur la transformation et la manière dont on fait le métier parce qu'il y a encore de l'encodage, la plupart des phases classiques d'un dossier sont encore là. L'automatisation, telle qu'on l'annonce, elle est tout sauf réductrice de temps. Nous on n'a pas gagné une seule seconde avec un PDF ou un e-FFF. Ça ne rapporte rien en termes de temps mais par contre ça apporte d'autres choses, ça a d'autres avantages, mais ça ne fait pas gagner du temps. Par contre, la vraie transformation concerne l'organisation des cabinets. Des cabinets comme le mien, avec une trentaine de personnes, c'est de moins en moins rare. La consolidation elle est marquante. Il y a d'ailleurs une étude qui vient de sortir de Kluwer sur la tendance des cabinets et qui dit exactement ça. Il y a 60% des gens, parmi ceux qu'ils ont interviewés, qui envisagent une croissance organique dans le futur.

▪ **Plus spécifiquement, que trouvez-vous de stimulant ou de pénible dans votre métier ?**

En ce qui me concerne, c'est que je trouve qu'on est à une époque où beaucoup de choses peuvent se réinventer donc c'est très gai. On est dans un métier où on sait très bien que dans 10 ans on ne fera plus ce qu'on fait aujourd'hui. C'est ça qui est très excitant. Par exemple, j'ai travaillé sur le développement, dans le cadre de ma start-up, d'un dashboard très révolutionnaire. Donc ça c'est très intéressant et c'est quand même très étonnant qu'un dashboard, qui est quand même le plus important, c'est ce qui illustre ton travail de toute l'année, il n'existe rien de très « sexy » sur le marché pour le moment. Nous on a développé quelque chose de très facile et c'est très valorisant. C'est ça qui m'intéresse moi, de pouvoir inventer des nouveaux concepts.

Ce qui est pénible, je dirais que c'est la réglementation et la responsabilité qu'on y attache. On a tendance à complexifier de plus en plus sans en donner, jamais, la moindre contrepartie et en plus, s'il y a une erreur, on est toujours coupable.

▪ **Constatez-vous certaines menaces pesant actuellement sur le secteur ? Constatez-vous certaines opportunités ?**

Il y a plein d'opportunités. Donc nous quand on a enclenché il y a deux ans notre croissance, puisqu'on a plus que doublé, et qu'on va encore doubler, notre réflexion, c'était « soit il faut vendre, soit il faut acheter ». Nous, on a décidé d'acheter et donc c'est qu'on croit que le futur est intéressant mais à un moment, dans ce jeu, il y a toujours un acheteur et un vendeur, et donc on peut aussi se retrouver dans la position de celui qui est acheté. Mais c'est vrai que pour un entrepreneur comme moi, ça ne me dérange pas à un moment, si c'est la logique, d'être racheté.

Les menaces, ce sont principalement des menaces qui viennent de l'extérieur. Principalement, le secteur bancaire. Il y a par exemple BNP Paribas, ils ont lancé une solution de pré-accounting en France. Ce n'est pas de la comptabilité mais c'est très clair, toutes les fintechs vont aller vers ça, pour la simple et bonne raison que ce qui attire le monde financier aujourd'hui, c'est

de disposer des documents pour pouvoir les financer. La vision d'un organisme financier moderne, c'est de partir de l'idée que tu n'auras plus jamais dans une entreprise un poste « clients ». Donc il n'y a plus d'actifs circulants, ils sont directement transformés en cash au travers d'une banque qui se fait rémunérer pour. Ça c'est la vision, donc du factoring automatique. Pour cela, il faut mettre en place une machine qui est mutuelle, c'est-à-dire que tu dois être capable de manger toutes les factures du monde, et si tu manges toutes les factures du monde, le risque est faible puisqu'il est absolu. Mais si les banques venaient à réussir ça, l'assiette elle est considérable. Actuellement, le factoring en Europe c'est déjà 1.000 milliards d'euros et donc c'est la raison pour laquelle les banques investissent autant d'argent dans ce secteur.

- **Au cours de ces dernières années, avez-vous observé certaines évolutions dans le secteur ? A quels changements avez-vous été confronté et comment y avez-vous réagi ?**

Nous on a beaucoup travaillé sur la facture électronique parce que la facture électronique c'est une espèce d'icone. Moi j'étais le premier à lancer quelque chose dans le domaine, donc en 2011, et parce qu'on était très agile et très dynamique, on a réussi à créer ce standard. On est à la barbe notamment de la FEB, qui l'avait très mauvaise d'ailleurs en se disant « mais pour qui ils se prennent » mais on a quand même réussi. En même temps, on s'est fait « entuber » sur la norme il y a deux-trois ans par Isabel (CodaBox), qui a repris dans une ASBL la suite de cette norme. Nous on s'en fout, on n'est pas des gens pour faire des normes ou développer des logiciels à des fins « business », mais ça montre que c'est un monde qui est un peu sournois. Quoi qu'il en soit, l'essentiel des révolutions tourne aujourd'hui autour de la dématérialisation. La dématérialisation, tout le monde dit que c'est l'automatisation mais en fait non, c'est la transformation d'une image en une métadonnée. C'est ça qui est révolutionnaire. Ce n'est pas le fait d'automatiser, on peut automatiser une image avec de l'intelligence artificielle mais transformer un élément dessiné en un élément intelligent, puisque que toutes les données sont structurées dedans, ça évidemment ça change tout. Tout est interprétable immédiatement et donc quand aujourd'hui on dématérialise, on transforme une image en une métadonnée, ça reste une transformation à risque. On peut toujours se tromper. Le jour où tout sera métadonnée dès l'origine, et c'est vers ça qu'on va, il y a plus de risque. Là on sera dans un paradoxe qui va transformer plein de choses, bien plus que le principe de l'automatisation d'un encodage. C'est simplement la relation entre l'entreprise et l'État, puisque tout ce que tu fais à la seconde est disponible à la seconde pour l'État. Le rapport à la fraude, la transparence absolue de tout ce que tu fais est grande. Ça va modifier les rapports.

- **Votre manière de travailler, ou votre organisation, a-t-elle été impactée par ces changements ?**

Nous, alors qu'on était dans les technologies depuis très longtemps, on n'a pas beaucoup investi dans les technologies dans notre cabinet. Je n'ai jamais cru en ces technologies à court terme. En fait, une technologie, tant qu'elle ne révèle pas le meilleur d'elle-même, elle ne sert à rien pour le client. Donc nous on n'a jamais proposé grand-chose aux clients. Par exemple, le bill-to-box, on a lancé le concept en 2011, on l'a déployé dans notre cabinet il y a seulement 8 mois. C'est très tard. Et pourquoi ? Parce que j'estimais que ça ne tenait pas ses promesses

et donc ça ne sert à rien de donner quelque chose qui est juste une digitalisation mais il n'y avait pas de levier pour les clients. Maintenant ça commence à porter ses promesses et donc on le déploie. Pour le client, on a enclenché depuis quelques mois des transformations et donc la relation avec nos clients va évoluer fortement.

Il est vrai aussi que le Covid, et c'est ce que je disais toujours... il manquait dans la profession un « momentum », c'est-à-dire un moment où il y a plein de choses qui se mettent mais tu as plein de résistance, notamment par le fait que le secteur est conservateur, mais le client aussi, et donc tu as des technologies qui sont là mais il n'y a personne qui en a envie. Une bonne illustration, c'est que la plupart des technologies qui ont fait « l'unanimité », comme par exemple les Coda, elles sont déployées en général à concurrence de 20-25% dans le cabinet. Quand tu prends la moyenne de tous les cabinets, la plupart des cabinets prennent 25% à 30% de Coda, ils ne prennent pas 100% ... parce que c'est cher, en tout cas pour cette technologie, et donc ils ne la déploient pas. Il y a toujours une résistance alors que dans l'absolu, si ils la déploient à 100%, ils pourraient y trouver un intérêt mais il y a des croyances, des blocages et des choses comme ça. C'est quelque chose de très marquant. Et le Covid, ça a créé un momentum. Un momentum ça veut dire qu'à un moment, on ne sait pas pourquoi, c'est la petite goutte qui fait déborder le vase et il y a plein de chose qui s'enclenchent. Je trouve que ça, très clairement, le Covid va déclencher un effet de non-retour pour, par exemple, les webinars, la relation avec le client. Tu peux présenter aujourd'hui aux clients tes résultats par webinar alors que c'était inacceptable il y a encore un an. Il y a plein de choses qui se mettent en place et qui font que la relation maintenant se transforme. Il y a encore à peine un an, dans notre croissance, on se demandait comment on allait gérer les bureaux alors que maintenant on peut encore doubler et tripler de taille et on aura assez de place. C'est maintenant que ça change !

▪ **Comment voyez-vous l'avenir de la profession ?**

Je vois des cabinets qui vont de plus en plus grandir, qui vont être de plus en plus équipés, avec des nouvelles méthodes de travail, davantage qu'avec simplement des nouvelles technologies. En fait, les nouvelles technologies, tout le monde les aura. Après, la première chose qui fera la différence, c'est, d'une part la manière d'organiser ton travail, et d'autre part, ton pôle de compétence. A côté d'un « assemblage » de technologies, il faut parvenir à « processor » correctement, et comment on parvient à disposer des compétences dans un monde très compliqué. C'est deux enjeux très grands. C'est d'ailleurs pour ça que nous dans notre cabinet, on s'est donné comme objectif d'être la fiduciaire la plus « cool » de Belgique. On est en train de mettre plein de choses en place, on a fait une cafétéria de 200 m², on organise plein de petites choses pour être attractifs. Parce que si t'es attractif, t'aura les compétences. L'enjeu des compétences, la formation, est très importante. Mais avant même de pouvoir former, tu dois pouvoir attirer. Donc nous on travaille sur l'attractivité. Par exemple, d'ici le 1^{er} janvier 2023, on veut créer un bénéfice participatif avec un système, on est en train de développer au niveau informatique, un logiciel qui s'appelle Power Team qui mesure la valeur ajoutée de chaque collaborateur à la seconde. Donc chaque fois que quelqu'un bosse, il sait ce qu'il apporte à l'entreprise mais pas simplement lui, c'est lui et ses collègues. Donc toi tu peux rapporter un de plus, mais ton collègue en perd deux donc in fine, on a perdu tous ensemble un. Tout ça c'est pour essayer d'être plus contemporains et être

attractifs parce qu'on aura besoin de compétences. Une fois que t'as réglé les process et les compétences, alors l'étape suivante ça sera le marketing parce qu'en fait, à partir du moment où tout le monde est parfaitement équipé, et où tout le monde est bon, la différence se fera sur la perception de la valeur. Ça c'est le marketing. Ça sera un enjeu considérable. C'est là où nous, avec TamTam, on est très fortement positionnés parce qu'on développe énormément d'outils qui vont permettre à un cabinet de marketer, de réagir avec une communauté, avec ses clients.

▪ **Avez-vous quelque chose à rajouter ?**

Moi je pense que vraiment, dans les derniers points que je t'ai dits, le fait d'apporter des réponses contemporaines, ça sera l'une des clés de succès de la fiduciaire de demain. Pas simplement être capable de bien mouliner, parce qu'un comptable c'est quelqu'un qui calcule, or pour faire la différence, il ne faudra pas simplement quelqu'un qui calcule bien ou qui est très compétent, il faudra aussi voir ce qui fait que tu crées un environnement qui est différent des autres. Mais c'est un gros enjeu et c'est compliqué. C'est triste à dire mais tu vois, nous on est une petite trentaine, et c'est trop petit, et tous les deux ans on se dit ça. On essaye de grandir, là quand je rentre j'ai encore une réunion pour reprendre une fiduciaire alors qu'on avait dit qu'on ne reprenait rien cette année mais on va sans doute, peut-être, activer des choses parce qu'il faut aller plus vite. Si tu veux avancer plus, et donc activer des nouveaux leviers, à trente c'est très compliqué. Pour organiser un cabinet, à trente ce n'est rien du tout. Quand tu commences à dédier un peu de moyens sur une thématique ou un problème, c'est très difficile d'être capable de répondre à toute une série d'enjeux importants et de dégager les moyens disponibles pour, sans avoir la taille pour. C'est vraiment la taille qui est le levier du déploiement de tes politiques et certainement pour des cabinets comme nous qui sommes toujours à la recherche de choses nouvelles. On doit trouver des leviers pour atteindre nos objectifs.

Annexe 9 : Tableau d'analyse des entretiens semi-directifs

	Benoit Meurmans (Annexe 4)	Jean-Michel Cattiez (Annexe 5)	Morgane Depriez (Annexe 6)	Luc Sellier (Annexe 7)	Emmanuel Degrevé (Annexe 8)	Analyse horizontale
	Profil					
Expériences	- Diplôme en sciences commerciales (ICHEC) et sciences fiscales (ESSF) - Administrateur de la fiduciaire Montgomery (Bruxelles et Louvain-la-Neuve) depuis 1998 - Conseil fiscal et expert-comptable depuis 2000	- Diplôme en ingénieur de gestion (ULB), en comptabilité (EPHEC) et en fiscalité (Solvay) - 9 ans d'expérience dans le domaine de la comptabilité - Cogitax (Bruxelles) - Comptable-Fiscaliste stagiaire	- Diplôme en comptabilité (Albert Jacquard) - Administratrice OECCBB - Membre BeExcellent à l'IEC - 10 ans d'expérience en fiduciaire - Hainaut - Conseil fiscal et expert-comptable depuis 2016	- Diplôme en sciences de gestion (UCL Mons) - Administrateur de la fiduciaires Associés (Namur) - 12 ans d'expérience - Expert-comptable	- Administrateur de la fiduciaire Deg & Partners (Bruxelles et Liège) - Conseil fiscal depuis 2000 - 22 ans d'expérience - Ancien membre du comité exécutif à l'IEC - Fondateur de tamtam - Président de la fondation Forum For the Futur - Initiateur du projet Bill-to-Box et de l'e-FFF (standard belge de la facture électronique)	Les répondants disposent tous d'un titre reconnu par un institut professionnel et ont entre 9 et 25 ans d'expérience. Ils proviennent essentiellement de Wallonie et de Bruxelles.
	Présent					
Caractéristique du métier	- Principalement un métier de conseil - Le comptable est un conseiller privilégié	- La digitalisation permet d'offrir une comptabilité « journalière » aux clients. Ces derniers ont un accès en temps	- Métier de conseil - Le métier nécessite beaucoup de connaissances - Complexification de la fiscalité	- Métier de conseil (gestion et accompagnement d'entreprise) - Métier de proximité avec les clients - Indépendance	- Le métier évolue sensiblement - Paradoxe : les nouvelles technologies et l'automatisation devraient	Le conseil constitue la partie la plus importante du métier de comptable. Les clients ne paient plus uniquement pour remplir leurs obligations légales mais aussi pour bénéficier d'un accompagnement. Les

	- Image médiocre du comptable auprès du grand public	réel à leurs résultats et peuvent, par conséquent, prendre de bonnes décisions - Le comptable a un rôle actif et proactif	- Le métier s'accompagne d'une lourde responsabilité		permettre de libérer du temps et d'avoir plus de mains d'œuvre disponible mais difficulté de recruter du personnel - L'automatisation n'est pas réductrice de temps - Croissance des cabinets comptables - Le secteur, les comptables et les clients sont conservateurs	entrepreneurs d'aujourd'hui désirent de l'information en temps réel et actualisée, bien que certains d'entre eux restent réfractaires au changement. La technologie a changé la manière de travailler dans les fiduciaires. Le métier est en perpétuelle évolution et tend à se complexifier, ce qui nécessite des connaissances de plus en plus étendues et accroît la responsabilité des comptables.
Pénibilité	- Contrôles de l'administration fiscale - Comptabilité basique (encodage)	- Erreurs de jeunesse, des nouveaux logiciels comptables nécessitent de faire preuve d'imagination pour contourner les bugs informatiques	- Beaucoup de travail administratif et lourde responsabilité - Agent du fisc	- Lourdeur administrative - Obligation déontologique - Loi anti-blanchiment	- Complexification de la réglementation - Lourde responsabilité des comptables	La surcharge administrative est perçue comme particulièrement pénible pour la majorité de nos répondants. L'Etat manque de fonctionnaires pour assurer ses contrôles et rejette par là-même une partie de sa responsabilité sur les comptables. La législation change constamment et se complexifie. Finalement, les nouveaux outils digitaux ne seraient pas encore suffisamment intelligents.
Stimulant	- Relationnel et contacts avec le monde entrepreneurial - Diversité des missions	- Être au côté des clients, au quotidien, est une source de motivation	- La partie conseil du métier	- Accompagner des clients lors du démarrage d'une activité - Assister les clients lorsqu'ils	- Période où on peut réinventer les choses et faire preuve d'innovation	Le conseil et les contacts privilégiés que les comptables entretiennent avec leurs clients constituent la partie la plus agréable du métier.

		- Les nouveaux outils digitaux ont permis de simplifier le travail des clients		rencontrent des problèmes		Accompagner et aider les clients est particulièrement gratifiant. Les défis de la digitalisation permettent également aux comptables d'innover et de réinventer leur métier, ce qui semble être également apprécié.
Menaces	- La digitalisation peut être une menace pour les cabinets empoussiérés - Pénurie de main d'œuvre	- La digitalisation peut être une menace pour les « petits » profils comptables (aides comptables, encodeurs)	- Banques, assureurs et secrétariats sociaux proposent des services similaires - Les nouvelles technologies s'accompagnent d'un risque de piratage ou de perte de données	- La lourdeur administrative fait craindre de devenir des agents du fisc - Métier de contrôle plutôt qu'un métier de conseil	- Secteur bancaire et les services de factoring	Deux répondants sur cinq pensent que les banques, les assureurs et les secrétariats sociaux sont une menace pour le futur de la profession. La digitalisation et les nouvelles technologies peuvent être une menace pour les « petits » profils comptables et les encodeurs. Ces derniers risquent de perdre leur métier s'ils ne se forment pas sur des missions à plus haute valeur ajoutée. Le numérique peut également engendrer un risque de piratage plus important.
Opportunités	- Digitalisation et automatisation - Clientèles et cabinets à reprendre du fait du vieillissement de la population comptable	- La digitalisation des cabinets facilite le travail des comptables	- Missions spécifiques (spécialisation) - Digitalisation	- Elargissement du panel du métier - Conseil en gestion d'entreprise	- Croissance (rachat de cabinets comptables)	Néanmoins, la digitalisation est perçue davantage comme une opportunité qu'une menace pour nos participants à l'enquête. Elle permettra d'élargir le pôle d'activité des comptables et de faciliter leur travail. Il y aura également des cabinets et des clientèles à reprendre. L'heure est donc à la croissance et au rachat d'entreprises. Ce qui laisse présager un avenir favorable.

	Passé					
Evolutions passées	- Arrivée des CODA dans le monde de la fiduciaire - Facturation électronique	- Arrivée des CODA - Logiciel comptable intégré (Yuki) pensé pour les entrepreneurs - Automatisation	- Arrivée des CODA - Reconnaissance des factures - L'informatique a permis de travailler à distance	- Digitalisations - Nouveaux logiciels comptables et juridiques	- Facturation électronique - Dématérialisation (transformation d'une image en une métadonnée) - CODA	Tous nos répondants s'accordent pour dire que les CODA ont été une révolution majeure dans le métier. La facture électronique, bien qu'il y ait encore des progrès à faire dans ce domaine, constitue également une évolution importante. De façon plus globale, la digitalisation et l'automatisation ont bouleversé le travail des comptables. Le processus de digitalisation est en marche dans les fiduciaires, mais celui-ci est amené à se développer encore davantage.
Impacts organisationnels	- Former les collaborateurs aux nouvelles technologies	- Résistance des collaborateurs et des clients au changement	- Changements perçus comme positifs (plus pratique, moins de papier)	- Certains clients sont réfractaires au changement et d'autres, demandeurs	- Les transformations, notamment liées au digital, ont changé la relation avec le client - Les modes de croissances externes soulèvent de nombreux défis (bureau, culture, politique RH)	Les fiduciaires et nos répondants perçoivent l'intérêt d'une digitalisation mais ceux-ci se heurtent encore trop souvent à la réalité du terrain et à des clients ou collaborateurs réfractaires au changement. Il convient donc de changer les mentalités et de former ses collaborateurs pour faire face à ces nouveaux défis.

	Futur					
Avenir du métier	- Le comptable sera de plus en plus indispensable car complexification et avènement du droit européen - Automatisation	- La digitalisation est un passage obligé - Nécessité de se former sur des missions à plus haute valeur ajoutée - Les nouveaux outils digitaux vont apporter plus de transparence - Le comptable va devenir le bras droit financier de l'entrepreneur. Ce dernier souhaite un accompagnement journalier - Course aux compétences : les collaborateurs devront être de plus en plus qualifiés - Se doter de compétences en informatique pour faire le lien entre l'homme et les logiciels	- La comptabilité de « base » devrait disparaître avec l'automatisation - Le « simple » comptable va disparaître - Les clients ne payeront plus uniquement pour remplir leurs obligations administratives - Les clients veulent plus de conseil et être accompagnés - Le processus de digitalisation des cabinets va continuer mais il sera plus ou moins facile en fonction du type de clientèle	- Le métier va évoluer en tant qu'accompagnateur d'entreprises - La fiscalité et la comptabilité de « base » vont disparaître - Les clients voudront gérer leur comptabilité directement depuis un smartphone - Numérisation et accès à l'information continue - Le comptable devra suivre des formations pointues dans certains domaines pour pouvoir proposer de nouveaux services	- La dématérialisation va encore se développer et devrait permettre une plus grande transparence - Les cabinets comptables seront de plus en plus grands et de plus en plus équipés - Nouvelles méthodes de travail - Course aux compétences - Le marketing sera un enjeu considérable - Apporter des réponses contemporaines	Le métier devrait considérablement évoluer. La digitalisation semble être un passage obligé, désormais cela modifiera la façon de travailler dans les fiduciaires ainsi que la relation avec les clients. Ces derniers s'attendent à recevoir plus de conseils et d'accompagnement ainsi qu'un accès en temps réel à leurs résultats, notamment via leurs smartphones. Pour répondre à ce besoin, les comptables devront se doter de compétences toujours plus étendues et être hautement qualifiés. Le comptable pourra également choisir de se spécialiser dans un domaine afin d'apporter une expertise de haut niveau. En outre, on devrait assister à des rapprochements entre cabinets comptables. Ce mode de croissance devrait permettre d'attirer de nouvelles compétences et de nouveaux talents. Finalement, les nouvelles technologies, et en particulier la dématérialisation, devraient apporter plus de transparence et modifier les rapports entre l'Etat et les entreprises.

Remarques						
Autres	- Métier rentable et stable	- Les jeunes vont pousser la profession à digitaliser	- Les comptables endossent de lourdes responsabilités, ce qui décourage beaucoup de jeunes - Beaucoup de « vieux » comptables - Le secteur est en crise ; le métier est en pénurie - Le métier souffre d'une mauvaise image (méconnaissance du métier)	- La digitalisation est une étape obligatoire	- Les professions économiques sont aujourd'hui très peu à l'initiative en matière de technologies - La digitalisation ne tient pas encore toutes ses promesses - La crise du Covid a créé un momentum et constitue un point de non-retour	Le secteur est stable et rentable. La crise sanitaire du Covid-19 ne semble pas avoir impacté la profession au niveau de leurs résultats. Néanmoins, nos répondants espèrent que cette situation va pousser la profession à avancer et à accélérer le processus de digitalisation dans les fiduciaires. La digitalisation représente un enjeu important pour le futur de la profession mais celle-ci ne tient pas encore toutes ses promesses. De même, le métier est en pénurie et la situation risque de d'empirer dans les années à venir.

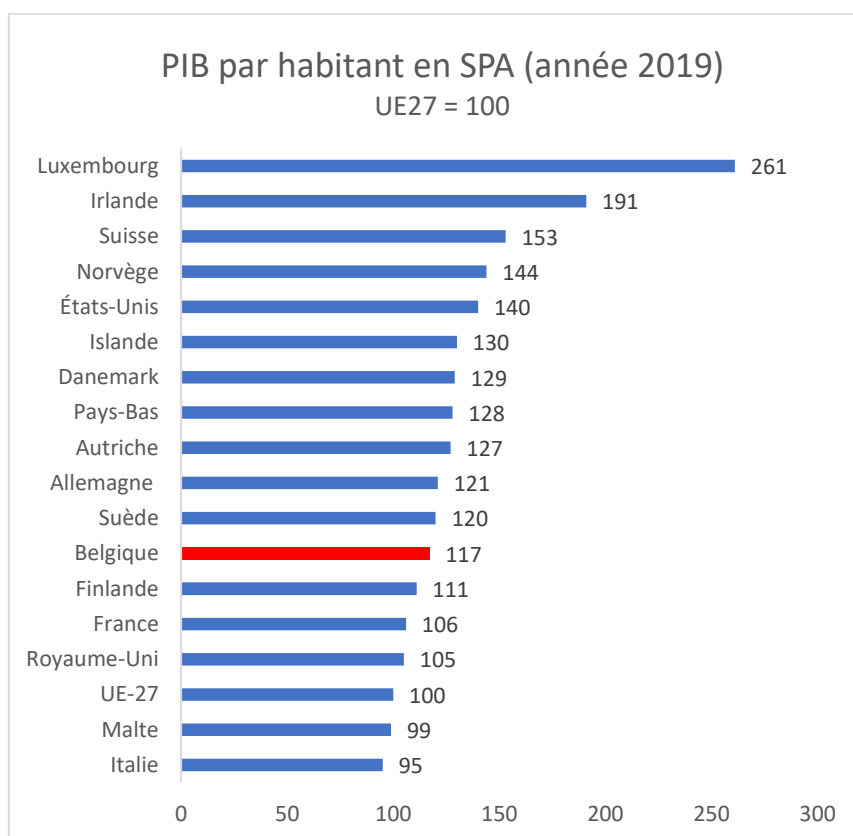
Annexe 10 : Indicateurs économiques de la Belgique pour la période 2008-2019

Indicateurs économiques (variation en pourcentage par rapport à l'année précédente, sauf mention contraire)	Réalizations												Prévisions		
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
													BNB	CE	OCDE
PIB en volume	0,4	-2,0	2,9	1,7	0,7	0,5	1,6	2,0	1,5	2,0	1,5	1,4	-9,0	-7,2	-8,9 / -11,2
Consommation privée	1,4	0,6	3,0	0,9	1,5	1,7	0,6	1,6	1,9	1,8	1,5	1,1	-7,7	-6,9	-12,5 / -15,8
Dépenses publiques	3,1	1,6	0,4	0,5	1,2	0,1	1,2	0,3	0,5	0,0	1,0	1,8	3,0	2,8	-0,9 / -0,4
Investissements	1,9	-6,6	0,0	5,2	0,6	-2,3	5,4	3,7	3,8	1,3	4,0	3,2	-18,4	-15,3	-15,9 / -20,4
Exportations	1,8	-11,3	10,4	4,6	-0,5	0,4	5,2	3,7	6,5	5,3	1,2	1,1	-11,9	-10,6	-9,1 / -11,7
Importations	3,7	-10,8	9,7	5,6	-0,7	-0,2	5,5	3,9	7,5	4,4	2,1	1,0	-11,5	-10,2	-10,5 / -13,6
Indice des prix à la consommation harmonisé (IPCH)	4,5	0,0	2,3	3,4	2,6	1,2	0,5	0,6	1,8	2,2	2,3	1,2	0,3	0,2	0,4 / 0,3
Coûts salariaux par heure prestée	4,2	3,0	0,9	2,0	3,1	2,5	1,0	0,2	-0,4	1,4	1,4	2,3	1,3		
Coûts salariaux par unité produite	4,7	3,5	-0,7	2,6	2,7	1,6	-0,3	-1,8	0,0	1,2	1,8	2,3	3,9	5,1	
Emploi total	1,8	-0,1	0,7	1,3	0,4	-0,3	0,4	0,9	1,2	1,6	1,4	1,6	-1,4	-1,0	
variations annuelles en milliers	78,9	-6,6	30,6	60,5	19,4	-14,1	18,7	40,4	58,4	76,8	66,4	77,0	-66,7		
Chômage	-5,2	9,8	2,3	-3,7	2,5	4,3	2,3	-3,2	-4,4	-5,0	-5,8	-3,8	21,4		
variations annuelles en milliers	-27,6	49,7	12,7	-20,7	13,9	23,9	13,5	-19,2	-25,6	-27,5	-30,4	-18,8	102,1		
p.m. Taux de chômage harmonisé *	7,0	7,9	8,3	7,2	7,6	8,4	8,5	8,5	7,8	7,1	6,0	5,4	7,3	7,0	7,4 / 8,2

* moyennes annuelles en pourcentage de la population active

Source : BNB, CE, ICN, OCDE, SPF

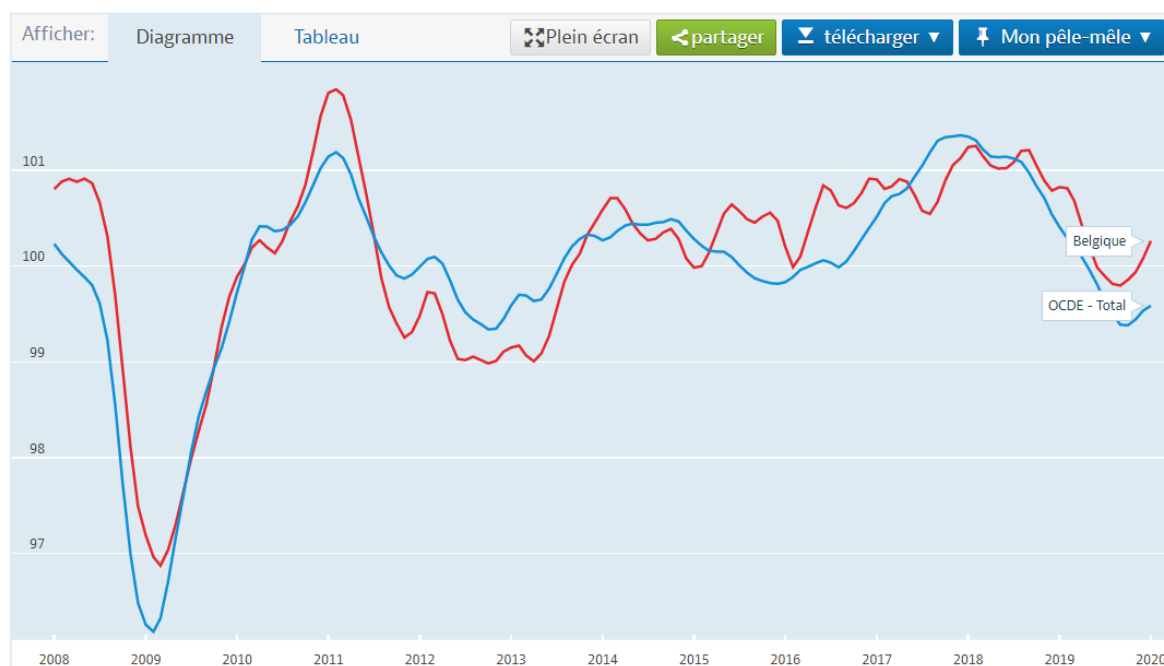
Annexe 11 : PIB par habitant exprimé en standards de pouvoir d'achat (SPA)



Source : Eurostat

Annexe 12 : Indice de confiance des entreprises

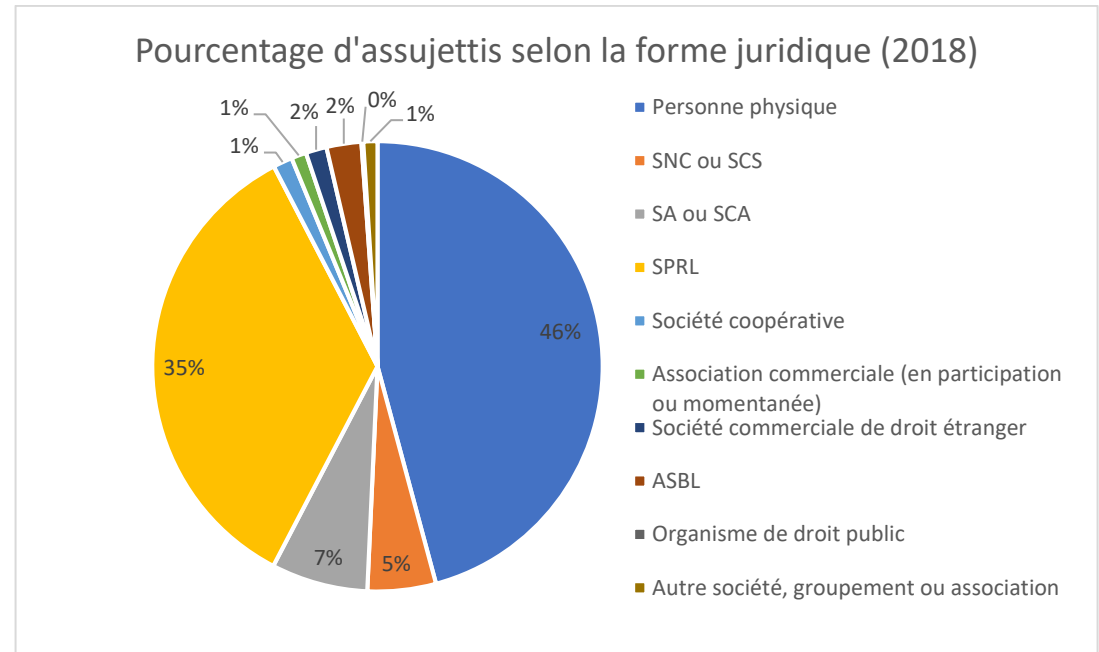
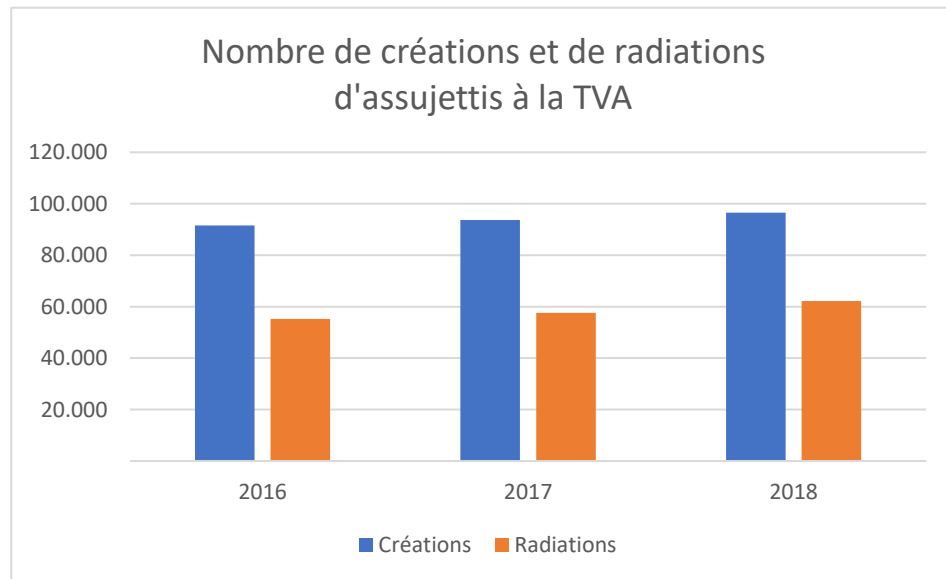
Evolution de l'indice confiance des entreprises entre janvier 2008 et janvier 2020



Source : OCDE

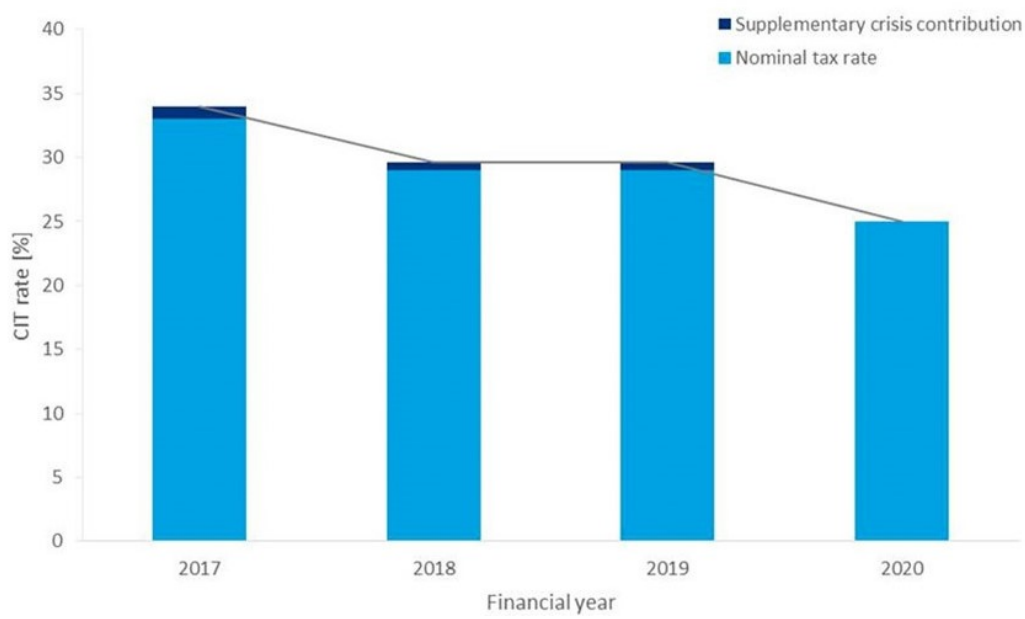
Annexe 13 : Nombre de créations, de radiations et d'assujettis actifs à la TVA

Forme juridique	2016			2017			2018		
	Nombre d'assujettis	Nombre de créations	Nombre de radiations	Nombre d'assujettis	Nombre de créations	Nombre de radiations	Nombre d'assujettis	Nombre de créations	Nombre de radiations
Personne physique	412.332	48.339	35.980	430.522	54.643	36.493	447.282	56.971	40.302
SNC ou SCS	39.861	7.069	2.290	43.779	6.961	2.617	47.960	7.380	2.894
SA ou SCA	69.966	2.346	2.292	68.761	1.680	2.498	67.698	1.470	2.478
SPRL	316.072	25.927	11.115	327.612	23.110	12.347	339.055	23.874	12.734
Société coopérative	13.774	886	709	13.723	735	750	13.527	615	784
Association commerciale (en participation ou momentanée)	10.121	1.146	1.000	10.386	1.185	918	10.543	1.118	965
Société commerciale de droit étranger	12.313	1.829	753	13.640	2.050	775	14.675	1.940	923
ASBL	22.191	2.137	970	23.256	2.063	980	24.423	2.096	905
Organisme de droit public	1.188	67	11	1.223	51	14	1.257	52	16
Autre société, groupement ou association	8.085	1.761	146	9.089	1.204	202	9.889	1.020	217
Total	905.903	91.507	55.266	941.991	93.682	57.594	976.309	96.536	62.218



Source : Source : Statbel (Direction générale Statistique - Statistics Belgium)

Annexe 14 : Evolution du taux de l'ISOC entre 2017 et 2020 en Belgique



Source : Loyens & Loeff (2018)

Annexe 15 : Retranscription de l'entretien de groupe

Les initiales des participants apparaissent devant chacune de leurs interventions :

- IS = Isabelle Sprangers
- MB = Maude De Bel
- VC = Valérie Cochaux
- LP = Luce Petit

Mes interventions (modérateur) sont retranscrites en caractère gras.

Bonjour, avant toute chose, je tenais à vous remercier pour votre présence. Je suis très heureux de pouvoir m'entretenir avec vous aujourd'hui. Je réalise actuellement, dans le cadre de mon mémoire à l'UCLouvain, une étude sur l'évolution des professions comptables et fiscales en Belgique, à l'horizon 2030. Je tenais pour cela à rencontrer des professionnels du secteur afin de recueillir leurs avis. Avant de commencer, sachez que cette discussion peut rester anonyme si vous le désirez. Également, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, mon objectif est simplement de récolter votre témoignage, quel qu'il soit. Puis-je vous demander l'autorisation d'enregistrer ? Cela servira uniquement pour m'aider dans mon analyse et à des fins académiques.

Participants : Oui.

Afin de faire un peu connaissance, puis-je vous demander de bien vouloir vous présenter, en quelques mots ?

IS : Je suis Isabelle Sprangers, je suis directrice du département comptabilité à l'EPHEC de Woluwé et de Louvain-la-Neuve, qui comporte environ 850 étudiants. La Haute-école est une école qui propose des bacheliers professionnalisants, de types courts. C'est une école pratique qui propose, donc, des bacheliers en comptabilité, mais également en marketing, commerce extérieur, droit, business, technologies de l'informatique, électromécanique et automatique. J'espère que je n'en ai oublié aucun ! Je suis à l'EPHEC depuis plus de 30 ans et pendant une bonne vingtaine d'année, je me suis également occupée de la comptabilité de l'asbl EPHEC, qui est une très grande ASBL.

MB : Moi c'est Maude de Bel. Cela va faire 10 ans que je travaille chez Accountemps, qui fait partie du groupe Robert Half, une société américaine spécialisée dans le recrutement en finance et comptabilité. Maintenant, on a décidé d'avoir des bureaux vraiment très locaux. Je travaille au bureau de Wavre et donc on gère tout le Brabant Wallon et la région Namuroise. Au niveau de la division Accountemps, c'est vraiment l'intérim. Donc, on accompagne les étudiants qui sortent de l'EPHEC pour la recherche d'un premier emploi ou pour un job étudiant, pour ceux qui continuent en Master. On accompagne aussi des candidats qui sortent d'une formation Forem ou des candidats plus expérimentés, et qui malheureusement se retrouvent sur le marché de l'emploi. On les accompagne pour des missions soit temporaires, soit de l'intérim en vue d'engagement, pour avoir un CDI. On a d'autres divisions aussi, au niveau administratif ou de l'interim management.

VC : Je suis expert-comptable, après avoir travaillé à l'EPHEC pendant un certain nombre d'années, j'ai décidé de passer de l'autre côté, et donc de pratiquer ce que j'avais enseigné aux étudiants. J'ai eu la chance de reprendre un bureau, donc j'ai le titre d'expert-comptable et conseil fiscal, et j'ai repris un bureau à Louvain-la-Neuve. A Louvain-la-Neuve, on est 7-8-9, ça dépend des périodes, des stages et autres. On fait partie d'un réseau de fiduciaires un peu partout en Wallonie. L'idée c'est de bénéficier des économies d'échelle. On n'a pas du tout l'intention de devenir un *big four* mais par contre on veut profiter des économies d'échelle, principalement sur tout ce qui est coûts informatiques, manuels de procédures, loi anti-blanchiment, liasse fiscale, ... Pour moi si on est seul, le gros souci, c'est vraiment de supporter le coût de toutes ces nouveautés actuelles et digitales.

LP : Moi j'ai eu un bureau pendant plus de 30 ans à Rixensart, nous étions 5 personnes. Je ne visais pas non plus le gros bureau mais plutôt la communication avec le client. Puis j'ai changé d'orientation. J'ai donné cours pendant 9 ans en promotion sociale quand j'étais jeune. J'avais déjà un bagage de pédagogue et donc maintenant je m'oriente pour les formations agréées par les instituts, pour les comptables lorsqu'ils veulent changer leur organisation, la gestion du temps, le stress. Surtout, c'est pour favoriser les échanges et discuter. Je conseille aussi souvent, ce que Valérie Cochaux fait avec les autres, avec son groupe, de ne pas rester seul, de s'allier pour contrer les gros bureaux. Pour garder la qualité d'un bureau individuel, avoir l'avantage des gros bureaux mais garder la qualité d'un conseil individuel. C'est ça que je leur conseille, ne restez pas chacun chez vous, mais associez-vous, vous n'êtes pas concurrents, vous êtes des alliés. Voilà ce que je donne dans mes formations, dans les ateliers ProgressCoach.

Très bien, merci pour vos réponses. Je vais maintenant vous poser ma première question : quels seront, selon vous, les facteurs de changement pour le métier de comptable au cours des 10 prochaines années ?

L'idée ici c'est d'établir une liste, la plus exhaustive possible, de l'ensemble des variables (politiques, économiques, socio-culturelles, technologiques, écologiques, législatives) susceptibles d'influencer la profession. Je vais vous laisser 2 minutes pour y réfléchir et puis on mettra en commun nos idées.

VC : au niveau politique, moi je ne vois pas beaucoup de changements, sauf les bruits qui courent mais qui ne me semblent pas encore tout à fait fondés à très court terme, c'est une éventuelle scission des instituts au niveau linguistique, si le politique s'en mêle très fort. Moi je fais partie d'une commission de formation continue justement à l'institut, c'est parfois évoqué mais voilà ... Je ne vois que cet aspect-là au niveau politique mais ça ne me semble pas être un enjeu, quand bien même ça arriverait, ça n'aurait pas énormément d'impact.

LP : Je trouverais ça particulièrement « crétin » de se scinder. J'étais justement fière que nos instituts se mettent ensemble parce que je me disais que là, justement, ils ne se disputaient pas au niveau linguistique. Maintenant, je ne sais pas du tout où cela va nous mener. C'est la grande inconnue. Moi au niveau politique, j'avais pensé, justement, quand on parle des instituts, est-ce qu'on ne pourrait pas espérer avoir plus de force dans les décisions politiques en tant que professionnels. Parce qu'ils prennent parfois des décisions sans nous consulter et

sur le terrain c'est quelque chose de catastrophique. Ça se rejoint un peu avec le législatif aussi. C'est un peu lié. Est-ce qu'on ne pourrait pas avoir un peu plus d'influence pour qu'ils ne prennent pas des lois sans nous en parler ? Parce que parfois c'est quasiment inapplicable et ça devient de la folie au point de vue pratique, tellement c'est compliqué.

VC : Je trouve qu'il y a une amélioration par rapport à ça, les instituts commencent à avoir du dialogue avec le ministre des finances, etc. Par exemple aussi, mais je trouve que ce n'est pas organisé, par rapport au coronavirus et aux lois qui vont sortir... Typiquement, la dernière idée en vogue : la récupération des pertes de 2020 sur 2019. Bon l'UCM a pris des contacts avec des experts-comptables, donc il y a des tables rondes qui sont organisées, mais ce n'est pas bien organisé. Et de fait, cet avant-projet est complètement absurde. Je rejoins tout à fait le point de vue de Luce Petit, le politique prend parfois des décisions, ici dans l'urgence, mais qui sont complètement absurdes. Ici en l'occurrence dans l'exemple, l'idée c'est d'aller déduire maintenant des pertes potentielles de 2020, mais si on s'est planté, parce que finalement on a bien travaillé fin 2020, on va payer 10% de majoration d'impôt. Il faut un peu rester sur terre par rapport à des règles absurdes. Le politique ne nous aide pas et on n'est pas encore bien organisé pour influencer, faire du lobbying au politique.

LP : au niveau législatif, si je peux encore prendre la parole, l'idéal serait que, dans les prochaines années, il y ait moins de nouvelles lois sans arrêt, sans arrêt, sans arrêt, qui reprennent les lois précédentes. On est dans une incertitude juridique. C'est abominable. C'est en partie pour ça que, vu mon âge, j'en ai eu marre d'apprendre tout le temps, tout le temps, des nouvelles lois. C'est pour ça que j'ai changé un petit peu. L'une des raisons pour lesquelles j'ai quitté le métier, c'est que j'en avais plus qu'assez de faire des *one shot* dans l'étude des lois. Je ne sais pas comment à l'EPHEC on parvient encore à donner cours parce que déjà quand les étudiants sortent, les lois ne sont plus valables. J'exagère un peu mais c'est quasiment ça. On ne peut pas dire qu'après 5 ans on a de la bouteille au niveau législatif parce que ça a changé. Moi j'ai arrêté il y a 5 ans et je ne suis plus du tout à jour, bien que j'aie quand même une certaine expérience.

VC : Je renchéris, c'est plutôt un frein qu'un élément « moteur » dans le métier. Nous ça nous freine au quotidien. Ces changements législatifs sont insupportables.

LP : Et lorsqu'ils disent qu'ils simplifient, c'est l'inverse. On devient certes indispensables mais ça devient lassant.

IS : Au niveau législatif, il y a eu en effet les modifications « classiques » et énormes, notamment au niveau de l'impôt des sociétés, au niveau du droit des sociétés et donc c'est vrai qu'au niveau législatif ça n'arrête pas. Les professeurs de droit, par exemple, ont du mal à suivre. Nous on essaye vraiment que nos étudiants soient les plus à jour quand ils sortent de l'EPHEC et lorsqu'ils arrivent sur le marché du travail. Connaître les lois antérieures c'est important aussi parce qu'il peut y avoir, évidemment, des vérifications, des contrôles fiscaux, etc. Donc les étudiants doivent être capables de connaître toute l'évolution de quasi tout ce qui s'est passé. Cela engendre des connaissances de plus en plus importantes, des *hard skills*, qui sont dures à donner pour des étudiants qui sont bacheliers, et donc pas universitaires. La majorité de nos étudiants viennent quand même de techniques ou de qualification. Il n'est

donc pas toujours évident qu'ils soient bien formés, raison pour laquelle, c'est une formation qui est assez complexe, avec un taux de réussite assez faible. Il n'y en a pas tellement qui sortent par rapport à la quantité d'étudiants qu'on a. Il faut beaucoup de *hard skills* et beaucoup de *soft skills* aussi. Cela devient primordial. Toutes ces difficultés des lois et règlements qui se rajoutent tout le temps, ça complexifie notre enseignement et la formation.

LP : Moi je me demande si pour les étudiants, ça ne serait pas bien aussi, plutôt que de leur apprendre les lois, actuelles ou passées, de leur apprendre à aller voir justement les nouvelles informations ?

IS : Oui, c'est ce qu'on fait, bien évidemment, on leur apprend tous les accès à tous les sites, à aller chercher l'information, à être curieux... et cette curiosité intellectuelle, ils doivent l'avoir tout le temps. C'est se poser des questions, avoir l'esprit critique. On développe des *soft skills* importants, tels que la communication, la créativité, l'esprit critique, la collaboration ... parce qu'avec le « réseautage », savoir collaborer avec d'autres personnes devient super important, c'est de plus en plus important de se créer un bon réseau, parce qu'on ne peut pas être spécialisé dans tout actuellement, c'est impossible. Et donc l'idée c'est qu'évidemment les étudiants se rendent compte que s'ils veulent se spécialiser dans un domaine, ils doivent être capables d'avoir des « connaissances » dans d'autres domaines. Par exemple, en TVA, etc., parce que c'est vraiment très spécifique. Et donc lorsqu'ils ont une question très complexe, il faut avoir quelqu'un sous la main pour pouvoir y répondre. Donc un réseautage, c'est super important ! Nous on éveille vraiment les étudiants à cet esprit critique, réactif. Mais ce n'est pas toujours évident, entre le début où ils arrivent d'humanités, où ils sont tout frais et tout jeunes, et on n'a que 2 ans et demi, et il y a le stage qui leur permet d'avoir une première expérience professionnelle, un stage de 15 semaines, mais sinon on n'a que 2 ans et demi pour les former.

MB : Oui, et c'est très bien d'entendre ça parce que c'est vrai que moi, en 10 ans, ici au niveau du marché, on voit vraiment l'évolution des profils et de, finalement, ce que nos clients vont rechercher au niveau des candidats. Avant, ils allaient vraiment regarder que le candidat avait sa formation en fiscalité, que le candidat était diplômé... maintenant on part beaucoup plus sur des *soft skills*. Le diplôme reste toujours bien entendu important dans le métier mais, comme vous disiez, maintenant il y a vraiment plein d'autres choses qui vont être prises en compte pour le choix du candidat et notamment, comme vous le disiez tout à l'heure, il y a tellement de changements que les clients vont vraiment valider avec nous en entretien des candidats qui ont justement cet intérêt constant, cette passion pour le métier et cette volonté d'aller tout le temps s'informer, cette curiosité... et qui n'est vraiment pas le cas chez tous les candidats, mais qui va être la clé pour la suite... sans ça, ça sera compliqué de pouvoir suivre effectivement...

On disait tout à l'heure que finalement il y avait très peu de diplômés chaque année parce que les études sont difficiles et peut être qu'elles n'attirent plus autant qu'avant ... Est-ce qu'au niveau du marché, du coup, il n'est pas difficile de recruter des nouveaux talents ?

MB : Maintenant, on va être, lié à la situation Covid, dans quelque chose qui va un peu s'inverser. On aurait eu cette discussion il y a trois mois, je vous aurais dit, qu'effectivement,

on est dans un marché, depuis quelques années, où vraiment la guerre des talents, comment attirer des bons candidats et comment garder les bons candidats. Ici maintenant, on va se retrouver, fatalement, inévitablement, avec un peu plus de candidats qui vont être sur le marché de l'emploi mais clairement on reste en pénurie de candidats passionnés, intéressés, qui vont offrir un travail qualitatif tout en ayant vraiment des *soft skills* aussi au niveau de tout ce qui est communication, négociation, entente avec les différents collaborateurs... Ça reste vraiment très difficile, notamment je pense que Valérie Cochaux le sait bien aussi, dans le monde de la fiduciaire, de pouvoir trouver un bon élément qui va devenir un gestionnaire de dossier qualitatif, ça court pas les rues... Ça reste très difficile d'avoir quelqu'un qui va avoir justement ce profil qu'on attend, de plus en plus complet, et en plus avec des IT skills aussi... vraiment le côté informatique qui va venir encore en plus se rajouter et dans certains autres environnements, le côté langue en plus. On en parle depuis des années, on sait qu'au niveau de l'EPHEC, il y a vraiment un effort qui est fait au niveau des langues. On voit que ce n'est pas toujours la force des étudiants en comptabilité... C'est vrai qu'on le voit quand on les rencontre... Ils ont des casseroles en néerlandais et en anglais qui les suivent. Mais c'est vraiment un besoin sur le marché de pouvoir avoir cette connaissance en néerlandais ou en anglais, qui devient vraiment nécessaire, indispensable même !

VC : Alors moi, j'avais juste envie de réagir, parce que tu évoques mes problèmes. Je vais faire une petite anecdote : moi le coronavirus, il y a un impact très positif, c'est que j'ai entendu que les *big four* postposaient tous leurs engagements à janvier. Donc ils ne deviennent plus concurrentiels pour nous, et peut être que du coup ils vont postuler dans des plus petits cabinets, et c'est très bien parce que moi voilà, je suis un peu malheureuse par rapport à cette situation-là, et donc là, pour le coup, ça m'arrange très bien.

MB : Tout-à-fait. Et c'est vrai qu'on a eu beaucoup de contacts, fatalement, avec tous ces candidats-là, qui avaient déjà leurs contrats signés et, effectivement, le fait que ce soit postposé, je pense qu'il y en a quand même certains qui, du coup, s'ouvrent au marché et on leur dit, que voilà, il peut y avoir beaucoup d'autres choses aussi. Ils peuvent découvrir d'autres choses, quitte à faire une mission temporaire en attendant, et puis de voir, découvrir un autre environnement.

IS : C'est vrai que ce qui est interpellant, c'est qu'avant, les *big four* ne recherchaient pas les bacheliers en comptabilité. Ils se dirigeaient vers les universités. Mais depuis quelques années, ils sont vraiment friands de bacheliers en comptabilité. Ils viennent, tous les 4, surtout Deloitte, EY et PWC... KPMG un peu moins, et ils veulent vraiment collaborer, devenir des partenaires de l'EPHEC, pour vraiment être les premiers à prendre les meilleurs étudiants. Alors ici, on a plusieurs étudiants qui sont engagés chez l'un ou l'autre, il y en a certains pour lesquels en effet l'engagement a été postposé mais pas tous ! Sachez qu'il y en a certains qui ont signé juste à temps et qui rentrent en octobre.

VC : Ça m'étonne parce que, comme d'habitude, ils rentrent tous en même temps, pour faire leur formation de début... moi j'avais entendu que cette formation ne se ferait pas, et que c'est pour ça qu'ils avaient postposé...

MB : Il y en a quand même quelques-uns qui, effectivement, rentrent quand même en octobre et où c'est toujours confirmé. Après ils peuvent toujours confirmer maintenant, mais ça reste quand même dans quelques mois...

VC : Moi j'avais juste envie de dire aussi, que moi, quand j'ai des candidats, pour embrayer sur la technicité du métier, mais aussi les *soft skills*, honnêtement, je travaille de plus en plus au *feeling*. Quand je prends des stagiaires EPHEC, quand ils viennent, je vais plus me concentrer, parce que je connais le *background* de l'EPHEC et donc je ne vais pas m'amuser à faire des tests techniques, mais par contre, c'est le premier contact, la manière dont la personne s'exprime, la manière dont je pense qu'elle va pouvoir s'inclure dans l'équipe, parce que pour moi c'est une petite équipe, donc c'est super important d'avoir une équipe soudée. On est 7, donc si on commence à avoir des clans, ce n'est pas concevable. Et après je verrai bien si, vraiment, au moment même, c'est la catastrophe dans la technicité.

LP : J'ai toujours pratiqué comme ça aussi pour recruter les personnes qui venaient travailler pour moi. C'est plus le *feeling* et voir si elles en voulaient que plutôt le *background*.

MB : Oui, on engage une personnalité en fait.

LP : Voilà, pour voir si elle s'intégrait dans l'équipe, comme disait Valérie Cochaux. On était 5 ou 7, donc il fallait qu'on soit un groupe. Et j'ai remis il y a 5 ans et le groupe est toujours là dans la fiduciaire.

LP : Dans le socio-culturel moi ce que j'aimerais aussi développer c'est l'intelligence collective, c'est-à-dire la manière d'appréhender les problèmes en intelligence collective. Je prends comme exemple un petit groupe de maraîchers à Rixensart, qui se sont réunis tous, et tout le monde a donné son idée, et donc ils ont trouvé l'idée d'aller squatter les restaurants pour vendre leurs légumes, dans les marchés aussi. Donc, je trouvais que le résultat de l'intelligence collective était assez intéressant. C'est vraiment quelqu'un qui dit quelque chose et puis ça fait boule de neige et on trouve des solutions auxquelles, tout seul, on n'aurait pas pensé. Rester tout seul dans sa fiduciaire, on arrive parfois pas à un bon résultat... et chacun réfléchit au même problème tout seul dans son coin... et ce que j'essaye de développer avec les gens qui viennent dans mes ateliers, c'est vraiment leur dire que voilà, vous n'êtes pas concurrents, vous devez créer des liens et il faut commencer à réfléchir sur les problèmes que vous avez... par exemple une nouvelle loi, chacun essaye de voir dans son coin comment l'appliquer mais pourquoi pas faire des ateliers collectifs et voir comment on peut l'appliquer. Parce qu'on nous laisse parfois dans la mouise pour ça. Quand on téléphone au contrôle, ils nous disent qu'on attend de voir ce que vous allez faire.

Au niveau technologique, je vois qu'on n'en a pas encore parlé ...

VC : Oui, c'était tellement évident.

LP : La technologie va effectivement changer le métier de comptable. Quand il y en a qui disent que la technologie fait disparaître le métier, moi je ne suis pas du tout d'accord. Ça le change mais ça ne le fait pas disparaître.

VC : Tout-à-fait !

LP : C'est-à-dire que certaines tâches qui étaient primordiales avant vont être mises sur le côté, comme l'encodage, quoi qu'un mauvais encodage alors c'est un mauvais bilan, donc c'est important aussi, mais ça va devenir plus facile, ou en tout cas plus automatique et donc on va se concentrer plus sur le conseil et le suivi des clients. C'est ça qui va changer le métier dans les années à venir à mon avis.

VC : La technologie à mon sens permet vraiment d'avoir un métier à plus haute valeur ajoutée maintenant.

LP : Exactement !

VC : Au lieu de passer son temps à vérifier si on a bien utilisé le bon code TVA, moi je veux dire maintenant globalement, il y a quand même beaucoup de choses qu'on sait automatiser et donc c'est un gain de temps qui permet d'utiliser ce temps-là pour donner du conseil, pour faire les suivis, pour faire des *reporting*. Nous on arrive à faire, même pour des petits dossiers, des *reporting*, la personne peut aller sur sa plateforme, et voir ses comptes tous les mois parce qu'elle aura déposé ses comptes, et qu'elle l'aura demandé... mais ce n'est pas plus de travail. Après, elle peut vraiment tenir le gouvernail de sa société.

LP : On peut permettre aux clients d'être plus autonomes aussi à ce niveau-là. Mais le danger qu'il pourrait y avoir c'est que certaines fiduciaires prennent de plus en plus de dossiers parce qu'il y a du temps et ne se consacrent pas au conseil.

VC : Je suis contente que tu le dises parce que mon idée n'est pas de devenir comme certaines fiduciaires où tout est automatisé, à la limite en Inde, et où on ne connaît plus ses clients. Parce que moi j'ai des clients qui sont arrivés pas contents de fiduciaires qui fonctionnaient à 100% digital, et le client, le dernier qui est venu, il m'a dit « je ne sais même pas si celui qui s'occupe de mon dossier est blond, brun, si c'est une femme ou un homme. Je ne sais pas qui s'occupe de mon dossier puisque tout est automatisé. J'ai aucun contact ». Donc moi je pense, que de fait, la technologie c'est très bien mais il faut l'utiliser correctement.

LP : Il faut garder le contact avec le client, savoir comment il s'appelle, combien d'enfants il a, si il y en a un qui est malade ou pas... enfin moi je crois que c'est très important car dans la conversation qu'on a avec les clients, parfois on attrape une information qui est nécessaire pour la fiscalité. C'est ultra important.

MB : Il ne faut pas oublier qu'effectivement le côté humain, qui est tellement important dans le métier. Finalement c'est vrai que, comme vous dites, on voit ici sur le marché qu'il y a certaines fiduciaires qui vont regarder vraiment au nombre de clients, mais il n'y a plus la qualité, il ne va pas toujours y avoir le service derrière mais qui est pourtant vraiment important si on veut, en tout cas, maintenir sur du moyen-long terme, ça reste la clé.

LP : Alors aussi, si je reprends la technologie, j'ai toujours un mal-être par rapport aux fiduciaires belges qui utilisent du personnel au Maroc, en Inde, etc. où là les lois sociales sont moins développées et où les personnes sont moins protégées et je suis très mal à l'aise avec ça parce qu'en plus on continue à appliquer les prix d'ici sans tenir compte du bénéfice qu'ils font... et bon, je n'ai pas assez de dialectique pour exprimer ce que je ressens mais je n'aime absolument pas ce genre de pratique.

Oui, cela pose un problème au niveau éthique selon vous ?

LP : Oui, au niveau éthique alors, qu'ils rémunèrent correctement les personnes qu'ils emploient sur place, qu'ils répercutent le prix sur leurs clients... et la technologie a favorisé ce problème.

MB : On est d'accord, tout-à-fait. Et on serait vraiment étonné parce qu'il y en a beaucoup plus que ce qu'on pense.

LP : Moi ça me met très mal à l'aise parce que ces personnes ne sont pas protégées comme il faut aussi, et puis alors on ne sait pas non plus comment ils travaillent, il n'y a pas de contact physique... enfin, donner son dossier à quelqu'un en Inde, je suis d'accord mais ça ne me rendrait pas à l'aise de le savoir.

MB : Et puis c'est aussi du coup une partie de l'emploi local qui n'est pas rempli...

LP : Tout-à-fait ! Ici, on protège les employés...

VC : Moi je suis entièrement d'accord et j'ai un problème éthique par rapport à ça... mais par ailleurs, j'ai envie d'enchaîner sur le coût de toutes ces technologies. Moi je veux bien, et lorsque j'engage, je cherche à savoir s'ils habitent près de la fiduciaire... Moi je n'ai pas envie qu'ils commencent à faire des kilomètres pour venir... ça c'est mon côté écolo un peu, quand même... pas politiquement mais écolo dans l'esprit... mais par contre je trouve que les sociétés informatiques poussent un peu le bouchon très loin maintenant. Moi j'ai des coûts informatiques avec ces plateformes, il faut prendre maintenant un nouveau logiciel, le suivi des LAB (Loi Anti-blanchiment), il faut prendre... l'UBO, c'est du temps passé... donc il y a beaucoup de choses. Il y a soit le logiciel qui coûte cher, soit le politique ou les lois qui nous imposent de faire des choses qui commencent à coûter cher pour le client. Les logiciels maintenant, que ce soit Winbooks ou autres, ce sont des abonnements mensuels ! Et on est pieds et poings liés avec ces sociétés. Moi je viens de réaliser qu'ils viennent d'augmenter ma facture mensuelle pour un truc, et donc on se dit « et quoi ? Quelle est ma marge de manœuvre ? ».

LP : Et c'est eux qui prennent la décision. Il n'y a même pas une discussion avec eux... ça c'est clair.

VC : Donc là j'ai un petit problème. Ce n'est pas pour ça que je vais aller en Inde du tout mais je pense qu'il faut, à un moment donné, il va falloir calmer les sociétés informatiques en Belgique. Ok, ils développent mais là ça commence à faire cher.

Vous percevez autre chose ? Un autre facteur qui pourrait influencer le métier au cours des 10 prochaines années ?

VC : L'environnement, mais c'est lié à la technologie. Moi je pense que ce coronavirus, qui nous a imposé le confinement, moi personnellement, j'ai fait beaucoup de réunions de clôture avec des clients, donc au lieu qu'ils fassent des navettes en voiture et moi aussi, autant qu'on continue à le faire, peut-être pas à chaque fois, mais on peut en faire certaines comme ça et d'autres en *live*. Moi ça ne me pose pas de problème, sauf si le client habite juste à côté, alors je préfère qu'il vienne.

LP : Oui parce que je trouve qu'il y a quand même quelque chose qui manque, même ici avec nous 5, les énergies ne passent pas...

VC : Je suis d'accord, mais en équipe ! Mais si je dois aller tous les mois chez un client à Bruxelles, et où je ne sais pas aller en train, où je dois aller en voiture, où je me prends les bouchons et puis je reviens... je me dis, là, entre les deux, je préfère travailler à distance, et être beaucoup plus efficace. Voilà, c'est ça que je voulais dire. C'est sûr que pour le travail en équipe, il n'y a pas photo...

MB : Nous on sent déjà l'impact, maintenant, justement de ce qui s'est passé au niveau des candidats. On a déjà vraiment des candidats qui travaillent sur Bruxelles et qui se sont rendu compte qu'ils faisaient les embouteillages tous les jours, qui sont en CDI là-bas dans des super fonctions, qui ne vont plus être aptes à le refaire, qui ne veulent plus le faire. Vraiment de plus en plus on le voit parce que chaque année on édite un guide des salaires dans lequel on aborde différents sujets et on voit vraiment que la proximité domicile-lieu de travail était déjà vraiment croissante mais là, ici, je pense que ça va vraiment exploser. Dans le dernier guide, on avait vraiment fait une étude qui montrait aussi que les candidats étaient vraiment prêts à lâcher une partie de leur salaire, même certains, à ne plus avoir de voiture de société... on entend vraiment dans le discours des candidats de dire que voilà « je préfère habiter près de chez moi, m'acheter un vélo électrique, faire du *homeworking* ». C'était déjà vraiment une tendance, et je pense que ce qui se passe maintenant, ne va faire qu'accentuer ça. Et je pense que là, les employeurs vont devoir fortement s'adapter. On se rend compte que finalement on sait le faire, le *homeworking*.

VC : D'ailleurs moi j'y réfléchis, alors pas du tout dans l'idée qu'on fasse 100% du *homeworking* mais je me dis, moi qui n'étais pas contre, mais je n'étais pas non plus convaincue que ça pouvait fonctionner, ici maintenant, je laisse la porte ouverte aux collaborateurs. Je me dis, s'il y a un jour par exemple vous dites « moi j'ai envie de faire du télétravail », il faut évidemment maintenir des journées où tout le monde est au bureau parce que sinon voilà, il n'y a plus d'échange, il n'y a plus rien, mais je ne suis pas contre. Je leur ai dit, venez avec une proposition d'organisation, moi si vous proposez quelque chose qui tient la route, je n'ai pas de problème. Mais ça je ne l'aurais pas dit il y a 6 mois !

LP : C'est vrai que maintenant pour des petits rendez-vous, qu'on aurait faits par téléphone, mais maintenant qu'on a découvert le web, qu'on peut se parler, c'est quand même plus agréable. Même pour 10 min, de se téléphoner, d'expliquer, etc., c'est mieux comme on fait maintenant que par téléphone. Ça aussi ça va se développer, en tout cas chez moi, parce que j'ai gardé toujours une clientèle d'ASBL et comme c'est plus facile de se parler comme ça, de se voir, et d'expliquer que par téléphone.

IS : Moi je voulais intervenir au niveau de l'écologie, dans le sens où il y a aussi l'impact des outils digitaux sur l'écologie, sur l'environnement. On n'en parle pas beaucoup mais je pense que tout ce qui est *cloud*...

LP : Oui paraît que ça pollue aussi...

IS : Paraît que ça pollue quand même pas mal !

VC : Oui, maintenant à côté de ça, nous le papier est devenu de plus en plus *paperless*...

Bien, maintenant qu'on a identifié les facteurs de changement, j'aimerais vous poser une question supplémentaire : à votre avis, quels sont les facteurs de changement, parmi ceux qu'on vient d'identifier, qui auront un impact significatif au cours des 10 prochaines années ? Donc, quelles sont les variables les plus déterminantes ?

LP : Clairement la digitalisation, ça c'est certain !

VC : Donc le technologique et l'écologique...

IS : Les *soft-skills* !

LP/VC : Oui.

Tout le monde est d'accord avec ça ?

Participants : Oui, oui tout-à-fait !

Quand vous dites la technologie, vous faites référence à une technologie en particulier (machine learning, intelligence artificielle, blockchain, ...) ou la digitalisation de façon générale ?

LP : Pour moi c'est tout.

IS : La digitalisation.

VC : Oui mais la digitalisation, c'est l'intelligence artificielle puisque maintenant le fait de digitaliser, et le fait que la facture soit reconnue, soit lue intelligemment grâce à un OCR, c'est ça...

Autre chose ?

MB : Oui, et peut être ce changement qu'il va y avoir par rapport au *homeworking*, au monde du travail, et à la façon de travailler... il y a eu un tel changement ici sur cette période Covid que je pense que ça va vraiment avoir un gros impact ici dans les années à venir. Par rapport aussi bien aux attentes d'un travailleur que d'un employeur. On va vraiment être dans une nouvelle dynamique, j'entends ça chez tous mes clients, tout le monde est en train de se dire « Ok, on va changer notre modèle », même dans des structures où c'était inconcevable de faire du télétravail. Je pense que là, il va vraiment y avoir un gros changement en termes de rétention de personnel, et d'attraction du nouveau personnel, de personnel qualitatif justement... je pense que là il y aura un gros changement dans les années à venir.

VC : Oui, et je pense que les fiduciaires qui ne seront pas capables de s'adapter à ça vont avoir du mal ! Parce que moi j'ai quand même entendu certains qui ont dit qu'ils n'avaient pas pu continuer leur stage parce que la fiduciaire n'était pas capable de gérer le confinement...

MB : Tout à fait, il y a eu des structures qui ont été dans des situations extrêmement compliquées, ou qui ont dû continuer à prendre des « risques humains », qui n'ont pas su respecter ce qu'il fallait pouvoir respecter parce qu'il n'y avait pas la structure derrière pour y arriver.

IS : C'est vrai sur le marché du travail mais également au niveau de l'enseignement. Au niveau de l'enseignement, on a aussi du coup appris à travailler à distance et donc là on est en pleine réflexion, l'année prochaine, il y aura une partie de notre enseignement qui va se faire à distance. On ne peut pas accueillir 4000 étudiants dans nos bâtiments. Donc, tout notre modèle est re-réfléchi et on repart d'une page vide, et on reconstruit tout. Mais le présentiel restera indispensable ! Attention, on ne veut pas l'éliminer ! L'idée c'est : quelles sont les activités qui sont vraiment indispensables et en plus-value en présentiel, un peu comme vous quand vous allez conseiller vos clients, et tout ce qui est un peu plus théorique, on pourrait le faire à distance... A l'EPHEC, c'est quand même la proximité qui est un élément indispensable, et ça c'est indéniable. Tout ce qui est relationnel, ça on veut le garder. Les enseignants ont une proximité avec les étudiants et s'ils n'ont plus ça, les professeurs vont se sentir malheureux et les étudiants aussi. Donc ça c'est indéniable, on va garder notre proximité, mais on va re-réfléchir à notre modèle en disant « est-ce que ça vaut la peine par exemple que telle matière soit donnée par chaque professeur à 50 étudiants, est-ce que ça ne serait pas plus intelligent de faire une vidéo, ou que sais-je ? Et alors, après « questions-réponses ». Donc l'idée c'est de donner une plus-value au présentiel.

LP : Pour ton quatrième point, moi je pensais à la législation. Parce que tout va dépendre aussi de ça, s'ils se calment ou pas.

VC : Je ne pense pas moi qu'ils vont se calmer...

Cela devrait encore se complexifier ou le politique va tenter de calmer le jeu, et de simplifier les lois ?

LP : Je sais que je suis enregistré mais je me demande parfois s'ils ne réfléchissent pas à court terme, uniquement pour leurs élections plutôt qu'à long terme. Mais ils prendraient beaucoup de risques à réfléchir à long terme. Mais à long terme, ils devraient se calmer et resimplifier vraiment la législation parce que, quand tu dois faire la déclaration fiscale d'un particulier qui a acheté une maison en 1992, qui a repris un emprunt en 2000, qui a racheté une deuxième maison etc., c'est inextricable. Donc il faudrait qu'ils se calment. Pour moi c'est un point important mais je ne sais pas si les autres sont d'accord avec moi ?

VC : Oui, oui, oui...

MB : Oui tout à fait.

VC : Mais à ce niveau-là, je ne suis pas très optimiste...

LP : Moi non plus, mais justement, ça va impacter la vie des comptables plus tard parce que, quand j'ai démarré moi, le code TVA était comme ça (petit) et le code d'impôts des sociétés était comme ça (grand) et maintenant c'est totalement l'inverse. Je veux dire, il faudrait qu'ils se calment parce que, de toute façon, ça va rendre la vie dans les fiduciaires complètement ingérable.

IS : Moi je voulais dire aussi, automatiser, ce qui est important aussi quand on automatise, c'est qu'il faut vraiment contrôler. La machine fait des choses et des fois elle injecte... donc il faut être capable de contrôler pour pouvoir maîtriser à fond les *hard skills*. Il faut être

compétent et connaître à fond tout sinon on ne sait pas contrôler. Donc automatiser veut dire aussi, un contrôle, une fonction de vérification.

Donc en résumé, à l'avenir le comptable devrait surtout être impacté, d'une part par les technologies, mais cela sera surtout une opportunité parce que ça lui permettra de se consacrer au conseil et d'apporter une plus-value dans d'autres domaines...

LP : Oui, tout dépend de comment le comptable va prendre la technologie...

... la technologie permettra aussi aux comptables de faire du télétravail, et donc quelque part d'améliorer sa qualité de vie, mais cela nécessitera un changement organisationnel dans les cabinets comptables. Ceux-ci seront également à la recherche de profils comptables dotés de *soft-skills*, plus nécessairement des connaissances juridiques et comptables mais qui sont aussi capables d'avoir une intelligence émotionnelle, de s'intégrer dans des équipes, savoir communiquer, collaborer, etc. Finalement, il y aura aussi les évolutions législatives qui viendront challenger les comptables. Ces évolutions constantes seront également de nature à décourager, peut-être, certains étudiants aujourd'hui et même certains comptables...

IS : Oui, d'où l'importance de faire une communication... on dit toujours qu'il y a pénurie du comptable mais on dit surtout aussi que le métier va disparaître et je crois que le politique ne se rend pas compte, même si les instituts maintenant commencent à se rendre compte, qu'il est plus que temps de bouger et de montrer que « être comptable c'est un métier de l'avenir ». C'est un métier avec plein de possibilités et je pense qu'au niveau communication, dans les médias, ce n'était pas une communication très positive...

LP : Tout à fait.

MB : Totalemment, on en avait parlé avec Fabienne Baudoin il y a quelques années, c'était un gros titre vraiment, d'un journal bien connu : « Le métier de comptable va disparaître ! », et on avait fait d'ailleurs des vidéos ensembles pour essayer de redynamiser et de dire que le métier de comptable n'est vraiment pas près de disparaître, qu'il évolue, qu'il change mais pas disparaître...

LP : Oui et en plus, moi on peut me donner la plus belle machine à coudre du monde mais je ne saurai jamais en sortir une robe, et c'est pareil pour les programmes comptables... Ce n'est pas parce qu'on donne un super programme comptable à quelqu'un qu'il va pouvoir s'en sortir.

MB : Totalemment.

IS : Moi je voulais simplement rajouter, parce qu'on avait noté qu'il y avait peu de réussite ici en comptabilité, mais c'est en proportion du nombre d'étudiants qui s'inscrivent et ceux qui sortent... Chaque année, on en diplômé quand même, sur les 2 sites, une petite centaine quand même, donc c'est déjà pas mal mais il y en a 450 qui rentrent aussi chaque année...

Jusqu'ici on a identifié ensemble les facteurs qui auront une forte influence pour l'évolution du métier de comptable, et maintenant j'aimerais qu'on émette ensemble certaines hypothèses d'évolutions pour ces variables. Est-ce que ces évolutions vont être constantes

ou brutales, croissantes ou vont-elles disparaître ? Et comment le comptable va-t-il s'adapter à ces changements ?

MB : Je dirais qu'au niveau des *soft-skills*, c'est quelque chose qui est progressif et qui est déjà existant depuis plusieurs années... Je pense que là, que ce soit aussi bien au niveau des comptables juniors qui sortent des études, qu'au niveau des comptables plus expérimentés sur le marché, ils se rendent compte vraiment qu'il y a cette demande. Donc là, nous on les aiguille à ce niveau-là mais c'est quelque chose qui est constant. Et eux-mêmes s'en rendent compte dans les différents emplois qu'ils vont avoir, ou dans les différents contacts avec les experts du métier... ils se rendent bien compte que ce qu'on cherchait il y a 5-10-15 ans, ne correspond plus à ce qu'on recherche maintenant. Je pense que c'est quelque chose qui évolue de manière plus ou moins constante, on va dire. Par contre, pour l'aspect *homeworking*, je pense que là on va être sur quelque chose de beaucoup plus radical, lié à ce qu'il s'est passé maintenant.

IS : Oui tout à fait.

MB : Je pense vraiment qu'il y a certaines sociétés où il va y avoir un changement vraiment immédiat... à très court terme. Après, ça sera difficile de se projeter à moyen-long terme, certaines sociétés feront peut-être déjà marche arrière par rapport à certaines choses... peut-être qu'ils se sentent obligés aussi maintenant d'offrir ça... Donc là, ça sera intéressant de voir comment ça va évoluer mais là effectivement on va être sur quelque chose de radical dès maintenant.

IS : Nous à l'EPHEC, dès la première année, on développe tous les *soft skills*. On a défini, pour toute la Haute école, 4 *soft skills* principaux : Communication, Collaboration, Critique et la Créativité ; ce qu'on appelle les 4 C. L'idée, c'est vraiment, dans toutes nos formations, de stimuler dès la première année. En comptabilité, ce qu'on rajoute bien évidemment c'est tout ce qui est curiosité, c'est vraiment savoir se débrouiller, se poser des questions. On les met devant des problèmes... on a créé il y a 3 ans un nouveau cours, en dernière année, qui a pour but justement de les stimuler à développer leur esprit critique, leur esprit de conseiller, etc., pour essayer de vraiment répondre aux besoins du marché et faire face à l'évolution du métier. C'est vrai que ces *soft skills* sont devenus depuis plusieurs années indispensables, et nous, on essaye de les intégrer dans tous les cours. On a un cours par exemple de Stat-Math en première et on stimule vraiment les professeurs à dire aux étudiants « est-ce que les réponses que vous obtenez sont logiques, oui ou non ? ». Donc ça peut s'appliquer partout. Pour la collaboration, on a des travaux de groupe partout dès la première, la communication, tant écrite qu'orale, elle est stimulée partout... parce que le futur comptable doit être capable de vraiment avoir des *soft skills*... C'est vrai que la personnalité après... chacun a quand même sa personnalité, ça on ne sait pas changer...

Le reste, je pense que tout ce qui est technologie et législatif, c'est assez constant. La technologie, les logiciels s'améliorent chaque fois puis, petit à petit, ils constatent qu'il y a des couacs et donc ils améliorent... C'est ce que disait Valérie Cochaux, ça coûte cher mais évidemment parce qu'ils développent tout le temps et de plus en plus... Il va y avoir quand même encore une croissance assez forte... Nous à l'EPHEC, en deuxième depuis cette année-

ci, ils ont le Winbooks on Web, donc c'est que *on web* avec tout ce qui est *virtual invoices*, Winbooks view et tout, donc ils ont tout vu ! Ils ont eu toute une série de formations où on leur proposait d'utiliser Odoo, évidemment, ils ont eu des présentations sur d'autres logiciels aussi, avec Easi... le but c'est que quand ils sortent, ils ont une panoplie de logiciels qu'ils connaissent. Mais il y a un choix tellement énorme, il y a maintenant tant de logiciels comptables qu'on ne sait pas tous les voir mais au moins ils en maîtrisent déjà un... mais l'idée c'est vraiment d'en maîtriser un à fond ! On a un partenariat avec Winbooks depuis des années, donc ils connaissent à fond le Winbooks et on constate que lorsqu'ils sont dans leurs stages, ça ne pose aucun problème. Ils savent s'adapter avec n'importe quel autre logiciel, même le SAP... bon au départ ils sont un peu frileux mais après... ils n'ont pas de soucis pour s'adapter à d'autres logiciels.

MB : Nous on a vu, vraiment, de l'autre côté, des succès que grâce au fait que justement l'EPHEC introduit déjà pas mal de logiciels... parce que notamment, on a eu des demandes de clients qui cherchaient des candidats avec déjà une expérience sur Odoo... mais qui étaient encore rares, il y en a peu sur le marché et justement, on a pu promouvoir auprès de nos clients des candidats de l'EPHEC qui maîtrisaient bien un logiciel mais qui en avaient aussi déjà approché d'autres... et du coup on a eu des succès, on a pu vraiment mettre des candidats de l'EPHEC au travail parce qu'ils avaient eu cette introduction, même si c'était bref, c'était mieux que rien par rapport au marché. Ça fait la différence donc je pense que c'est là-dessus qu'il faut continuer à travailler et que c'est très chouette aussi, nous on a une collaboration avec l'EPHEC déjà de longue date, pour justement pouvoir ajuster. Je pense que c'est important que les différents intervenants, au niveau du marché, restent en contact pour pouvoir donner un *feedback* et pour pouvoir ajuster en fonction des besoins de la demande... c'est très important.

IS : Nous on veut évidemment former des comptables qui correspondent au profil demandé par le marché donc si on ne connaît pas ce que veut le marché, c'est difficile... On veut vraiment être proactif...

Est-ce que vous pensez qu'à l'avenir, le comptable occupera aussi un peu un rôle d'informaticien, qu'il devra développer des *hard skills* en IT ? Parce que justement il devra peut-être faire le lien entre la machine et l'homme ?

MB : Je ne suis personnellement pas convaincue, mais ce n'est que mon avis personnel...

IS : Non, non...

MB : Parce que je pense que l'informaticien restera vraiment dans son métier par rapport à ce qu'on lui demande. Par contre, je pense qu'effectivement, le comptable devra de plus en plus pouvoir manier l'outil, peut être développer et utiliser des outils au niveau du reporting...

IS : Oui tout à fait.

MB : Ou effectivement on va lui demander des connaissances IT, de pouvoir faire les liens entre les différents systèmes mais toujours en gardant son métier de comptable ou de financier, mais pas d'IT, programmation ou autre. Ça je ne pense pas.

IS : Je ne pense pas non plus. Par contre, il faut quand même la connaissance de certains mots, qu'ils comprennent évidemment certains langages. Sinon, en effet, nous, par exemple, en reporting, on utilise aussi des outils pour qu'ils comprennent comment ça fonctionne... il y a évidemment des outils via Winbooks mais il y a d'autres outils qui sont super bien faits...

Je souhaitais vous remercier à nouveau pour le temps que vous m'avez accordé. Cela me sera vraiment très utile pour ma recherche, nous avons pu identifier ensemble de nombreux facteurs susceptibles d'influencer le futur de la profession. Un très grand merci pour votre aide !

Annexe 16 : Guide d'entretien (focus group)

Introduction	
Accueil, déroulement et confidentialité	- M'autorisez-vous à enregistrer cet entretien ? - Quelqu'un souhaite-t-il rester anonyme ?
Identification des facteurs de changements	
Établir collectivement une liste la plus exhaustive possible	- Selon vous, quels seront les facteurs de changement pour le métier de comptable au cours de ces dix prochaines années ? Au niveau : - Politique - Économique - Socio-culturel - Technologique - Environnemental - Légal
Identification des variables-clés	
Retenir les quatre variables les plus déterminantes de notre système	- Parmi les facteurs de changements identifiés, quels sont ceux qui auront un impact significatif au cours de ces dix prochaines années ? - Quelles sont les variables les plus déterminantes ?
Élaboration d'hypothèses	
Imaginer des hypothèses d'évolutions pour les variables les plus déterminantes	- Selon vous, comment vont évoluer les variables-clés au cours de ces dix prochaines années ? - Changement rapide/progressif - Progressif/rupture - Stabilisation/diminution/augmentation - Favorable/défavorable
Conclusion	
Résumer, remerciements et s'assurer que tout monde a pu s'exprimer librement	- Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Annexe 17 : Tableau d'analyse d'entretien du focus group

	Partie 1 : Identification des facteurs de changements
Politique	- Scission des instituts professionnels au niveau linguistique (celle-ci est néanmoins très peu probable selon nos experts). - Lobby des instituts pour influencer les décisions politiques (renforcement de la concertation entre le monde politique et le professionnel comptable).
Economique	- Le « réseautage » gagnera en importance (réaliser des économies d'échelles, concurrencer les big four et faire face à la complexification du métier). - Les nouvelles technologies, ainsi que les mesures prises par le politique et les évolutions législative, érodent la rentabilité des cabinets comptables, d'où l'importance de se constituer en réseaux afin de bénéficier d'économies d'échelle. - Concurrence des grands cabinets comptables et des big four (et notamment au niveau du recrutement).
Socio-culturel	- Développer des soft skills sera primordial dans le métier : Communication, Créativité, Critique, Collaboration et Curiosité. - Travailler en intelligence collective pour appréhender des problèmes de plus en plus complexes. - Pénurie de talents. - Le profil des candidats devra être de plus en plus complet pour répondre aux nouveaux besoins de la profession. - Renforcer la relation avec le client sera un élément clé dans l'avenir. - Pour attirer de nouveaux talents, le cabinet comptable devra revoir son organisation : les jeunes recherchent une plus grande proximité domicile-lieu de travail, à faire du travail à domicile, etc.
Technologique	- La technologie changera le métier ainsi que l'organisation du travail dans les fiduciaires mais ne les fera pas disparaître. - Avec l'automatisation, certaines tâches comptables, comme l'encodage, devraient disparaître et par conséquent, le comptable pourra se consacrer au conseil, à sa formation et au suivi des dossiers. - La digitalisation permettra donc d'avoir un métier à plus haute valeur ajoutée et de gagner en efficacité. - Le coût des nouvelles technologies est toujours plus important pour les cabinets comptables.
Environnemental	- Le développement et la généralisation des nouvelles technologies dans les cabinets comptables engendrera également un coût écologique supplémentaire pour la collectivité (par exemple le cloud est très polluant). - Paradoxalement, les nouvelles technologies permettront de réduire notre consommation d'encre et de papier, de réduire nos déplacements, etc.

Légal	- Complexification et perpétuelle évolution des lois : cela nécessite des mises à jour importantes et implique des connaissances toujours plus étendues.
Ethique	- Malaise par rapport à certains cabinets comptables qui externalisent une partie de la comptabilité (principalement l'encodage) dans des pays en développement (Maroc, Inde, etc.)
Partie 2 : Identification des variables-clés	
Variable 1 La digitalisation	- La digitalisation, de façon globale, est perçue par nos répondants comme la variable qui impactera le plus le futur de la profession. - Cette variable changera le rapport au travail, la relation avec les clients et les modes d'organisation des cabinets comptables. - L'automatisation permettra au comptable de libérer une partie de son temps, qu'il pourra redéployer pour d'autres activités à plus haute valeur ajoutée. - Ce facteur de changement aura également des implications écologiques selon nos experts. - Ce facteur est davantage perçu comme une opportunité par le secteur.
Variable 2 La législation	- L'inflation législative devrait également impacter significativement le métier de comptable dans les années à venir et rendre la vie dans les fiduciaires ingérable. - Ce facteur de changement est, en partie, influencé par le monde politique. Or, celui-ci a tendance à réfléchir à court terme, en vue des élections, et non à long terme. - Cette variable est perçue comme un frein à l'activité de comptable : elle aurait tendance à décourager bon nombre d'étudiants mais également les comptables expérimentés car elle rend l'étude et la pratique du métier de plus en plus compliquée.
Variable 3 Le profil	- Nos experts sont unanimes. Le comptable devra se doter de soft skills importantes, c'est-à-dire faire preuve de curiosité, d'esprit critique et de créativité. Il doit également pouvoir collaborer car avec le développement du « réseautage » celui devra travailler de plus en plus souvent avec des confrères pour répondre à des problèmes de plus en plus complexes. Également, il doit être en mesure de communiquer car le comptable deviendra le bras droit de l'entrepreneur, il devra conseiller et entretenir une relation de confiance avec sa clientèle. De préférence, il devra maîtriser plusieurs langues, comme l'anglais, car avec la mondialisation, les contacts avec le reste du monde deviennent de plus en plus fréquents. - Par conséquent, le comptable de demain devra plus être uniquement un bon calculateur ou un bon fiscaliste mais il devra également être capable de faire preuve d'une intelligence émotionnelle et de travailler en équipe.

Variable 4 Le télétravail	- La technologie, mais également les nouvelles générations, vont changer les modes de travail. Le cabinet comptable devra repenser son organisation pour attirer et conserver ses talents. - Cette nouvelle génération souhaite davantage de télétravail et serait plus soucieuse de sa qualité de vie. Elle accorde beaucoup d'importance à son équilibre vie privée-professionnelle. - La crise du Covid-19 a semble-t-il accentué ce besoin.
	Partie 3 : Hypothèses d'évolutions
Hypothèse 1 La digitalisation	- La digitalisation est en évolution constante : des programmes informatiques existent déjà mais ceux-ci se perfectionneront encore et offriront davantage de possibilités aux comptables lorsqu'ils auront dévoilé tout leur potentiel.
Hypothèse 2 La législation	- La législation est en évolution constante : le comptable cherchera à se spécialiser car être un comptable généraliste deviendra techniquement impossible.
Hypothèse 3 Le profil	- Il s'agit d'une tendance actuelle qui devrait rester durablement dans notre environnement : le comptable aura un profil de plus en plus complet.
Hypothèse 4 Le télétravail	- L'avènement et la généralisation du télétravail dans les cabinets comptables sont des évolutions nouvelles et devraient s'imposer de façon radicale au monde de la comptabilité à très court terme. - Son impact à long terme et plus particulièrement à l'horizon 2030 est plus incertain.

