

Louvain School of Management

L'impact de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable en Belgique

Menace ou opportunité ?

Auteur : Justine Piret
Promotrice : Anne-Catherine Provost
Année académique 2019-2020
Master en sciences de gestion, finalité spécialisée en révisorat et
expertise comptable

Résumé

Depuis ces dernières années, la numérisation est un sujet d'actualité qui vient questionner l'avenir de la profession d'expert-comptable. Celle-ci connaît en effet une profonde transformation due au phénomène numérique, ce qui impacte inévitablement les cabinets d'expertise comptable. L'objectif de mon étude repose ainsi sur la compréhension de l'impact de la numérisation sur l'organisation et les pratiques professionnelles au sein de ces cabinets en Belgique. Dans cette démarche, il me semblait essentiel d'établir un cadre théorique constitué en trois parties : la présentation de la profession d'expert-comptable ; ensuite, un retour contextuel sur le phénomène de numérisation à l'origine de ce qu'on appelle « la révolution numérique » d'ampleur mondiale, et présentant un défi d'envergure pour l'Europe ; et enfin, les implications de la numérisation au sein des métiers du chiffre avec un focus sur les cabinets d'expertise comptable. Sur base de cette revue de littérature, je me suis intéressée aux actions concrètes de transformation numérique menées par les cabinets d'expertise comptable belges. J'ai procédé à l'analyse des freins rencontrés, ainsi que des impacts et enjeux de cette transition digitale. Cela m'a amenée à une dernière réflexion : à l'ère du numérique, l'expert-comptable détient-t-il toujours cette place privilégiée auprès de ses clients ? Mon étude présente le retour d'expérience de dix-huit professionnels réalisant leurs missions au sein de cabinets de petite, moyenne et plus grande taille, répartis sur l'ensemble de la Belgique.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire. Je voudrais, dans un premier temps, remercier ma promotrice Mme Anne-Catherine Provost qui m'a donné l'opportunité de réaliser ce mémoire.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'université UCLouvain FUCaM Mons et les intervenants professionnels pour avoir assuré ma formation durant toutes ces années.

Ensuite, je souhaite remercier vivement les 18 professionnels, experts-comptables et conseils fiscaux, qui ont accepté de participer à mon étude en répondant à mes diverses questions.

Enfin, je remercie ma maman, mes sœurs, Camille, Anaïs et Gaëlle, ainsi que mon amie Manon, pour leur soutien inconditionnel.

Table des matières

Résumé	2
Liste des abréviations.....	6
Liste des tableaux	8
Liste des illustrations	8
Introduction	9
Méthodologie.....	11
Partie 1 : Partie exploratoire.....	13
Chapitre 1 : La profession d’expert-comptable.....	14
1.1 L’expert-comptable et conseil fiscal	10
1.1.1 Réglementation	10
1.1.2 Qualité d’expert-comptable et/ou de conseil fiscal	11
1.1.3 Expert-comptable et conseil fiscal	12
1.1.4 Missions.....	12
1.1.5 Expert-comptable interne ou externe	14
1.1.6 Déontologie	15
1.1.7 L’Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux	21
Conclusion.....	25
Chapitre 2 : Le phénomène de numérisation.....	26
2.1 La numérisation.....	27
2.1.1 Numérisation, digitalisation et dématérialisation.....	29
2.1.2 Révolution numérique.....	29
2.1.3 Défi du marché unique numérique en Europe.....	34
Conclusion.....	37
Chapitre 3 : La numérisation au sein des métiers du chiffre	38
3.1 Les métiers du chiffre	39
3.1.1 Transformation numérique des métiers du chiffre	39
3.1.2 Menaces du phénomène numérique	42
3.1.3 Actions engagées pour une transition numérique	42
3.1.4 Cas des cabinets d’expertise comptable.....	43
Conclusion.....	48
Partie 2 : Partie empirique	49
Chapitre 1 : Formulation des pistes de recherche.....	50
Chapitre 2 : Enquête qualitative.....	52

2.1	Guide d'entretien.....	52
2.2	Professionnels interrogés	55
2.3	Analyse de contenu	57
Chapitre 3 : Conclusions de l'enquête.....		58
Chapitre 4 : Difficultés, limites et pistes d'amélioration		64
4.1	Difficultés.....	64
4.2	Limites	65
4.3	Pistes d'amélioration	65
Conclusion.....		67
Bibliographie.....		68
Articles de périodiques		68
Articles scientifiques		69
Autres types d'écrits		70
Documents provenant du web.....		70
Ouvrages.....		70
Ouvrages de référence		72
Pages web.....		73
Textes législatifs		75

Liste des abréviations

AR : Arrêté Royal

BDD : Base de Données Distribuée

BnB : Banque nationale de Belgique

CNC : Commission des Normes Comptables

CODA : CODed statement of Account (extrait de compte codifié, en français)

CSA : Code des Sociétés et des Associations

CTI : Centre de Téléphonie Informatique

EDI : Échange de Données Informatisées

eIDAS : Electronic Identification, Authentication and Trust Services (identification électronique et services de confiance, en français)

ERP : Enterprise Resource Planning (progiciel de gestion intégré, en français)

ESDC : Entretien semi-directif centré

GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft

GED : Gestion Électronique de Documents

IBM : International Business Machine (société multinationale américaine opérant dans les domaines du matériel informatique, du logiciel et des services informatiques)

ICE : Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables

IEC : Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux

IFRS : International Financial Reporting Standards (normes internationales d'informations financières, en français)

IoT : Internet of Things (Internet des objets, en français)

IP : Internet Protocol

IPCF : Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés

IPP : Impôt des Personnes Physiques

IRE : Institut des Réviseurs d'Entreprises

ISO : International Organization for Standardization (organisation internationale de normalisation, en français)

ITAA : Institute for Tax Advisors and Accountants (Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables (ICE), en français)

ITU : International Telecommunication Union (union internationale des télécommunications, en français)

LAD : Lectures Automatique des Documents

OCR : Optical Character Recognition (reconnaissance optique des caractères, en français)

OECCBB : Ordre des Experts-Comptables et Comptables Brevetés de Belgique

PC : Personal Computer

PDF : Portable Document Format (format de document portable, en français)

PME : Petite ou Moyenne Entreprise

PSD2 : Payment Services Directive 2 (Directive sur les services de paiement, en français)

RAD : Reconnaissance Automatique des Documents

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

SA : Société Anonyme

SAE : Système d'Archivage Électronique

SCRL : Société Coopérative à Responsabilité Limitée

SCS : Société en Commandite Simple

SGBD : Système de Gestion de Base de Données

SPRL : Société Privée à Responsabilité Limitée

SRL : Société à Responsabilité Limitée

TI : Technologies de l'Information

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UBL : Universal Business Language (langage commercial universel, en français)

UBO : Ultimate Beneficial Owner (bénéficiaires effectifs ultimes, en français)

UE : Union Européenne

UTVA : Unité TVA

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau comparatif présentant les anciens titres IEC et IPCF, et les nouveaux ITAA. Institute for Tax Advisors & Accountants. (n.d.). <i>FAQ</i> . Retrieved from August 02, 2020 https://www.ita.be/fr/faq/	p. 23
---	-------

Liste des illustrations

Figure 1 : Passage d'un signal analogique (audio) à un signal numérique. Mermet, J.-M. (2009). <i>Techniques de numérisation</i> . pp. 10-11. [Cours de licence : Métiers des bibliothèques, de la documentation et des archives numériques. PDF]. Retrieved from August 02, 2020 http://docshare01.docshare.tips/files/9163/91637367.pdf	p. 27
--	-------

Introduction

Dans le cadre de mon Master en sciences gestion – option révisorat et expertise comptable, j’ai choisi de réaliser un mémoire de fin d’études reposant sur un sujet d’actualité bouleversant les cabinets d’expertise comptable¹ en Belgique : la numérisation de la profession. Il faut savoir qu’environ 3.800 cabinets d’experts-comptables et conseils fiscaux opèrent dans le pays² et interviennent auprès de plus d’1,2 millions d’indépendants et entreprises³, majoritairement des PME qui dominent aujourd’hui le paysage économique belge⁴. Au vu du poids de ces cabinets au sein de l’économie, leur transformation numérique est de ce fait un enjeu crucial. Une discussion profonde se révèle nécessaire au sein de la profession afin de les comprendre et leur permettre une évolution favorable dans ce contexte économique où le numérique s’impose et est devenu un facteur de compétitivité.

Au-delà de la nécessité de cette discussion, des recherches scientifiques manquent également sur le sujet. En effet, si les recherches scientifiques sur le numérique abondent, peu d’études ont été menées sur le double sujet de la numérisation et des cabinets d’expertise comptable. Outre la rédaction de nombreux papiers sur le sujet par des professionnels, des études empiriques abordant l’impact de la numérisation au sein des cabinets, en Belgique, sont, elles aussi, encore assez peu nombreuses.

L’objet de mon mémoire se construira donc autour de cette problématique qui repose sur la question suivante : « Quel est l’impact de la numérisation sur l’organisation et les pratiques professionnelles au sein des cabinets d’expertise comptable en Belgique ? » En d’autres termes, il s’agira de connaître la transformation numérique opérée par ces derniers et les conséquences qui en résultent. J’orienterai mon analyse sur les freins rencontrés ainsi que les impacts et enjeux de cette transition digitale. Toutes ces pistes de recherche m’amèneront à une

¹ Je m’intéresserai tant aux cabinets d’expertise comptable qu’aux cabinets qui sont plus précisément des « fiduciaires ». Une société fiduciaire est « un établissement s’occupant, pour des sociétés commerciales ou industrielles, de la comptabilité, de la fiscalité et des missions dévolues aux experts-comptables (Larousse, *Expression : société fiduciaire*).

² Selon le rapport annuel 2018 de l’Institut des Experts-Comptables et Conseils fiscaux

³ Unified by Invoicing. (2019). Retrieved from August 02, 2020

https://issuu.com/larcierbusiness/docs/a_t_01_fr_isuuu_9ea6e8eb0116bb?e=22673549/68604584

⁴ En 2017, 99,8% des entreprises assujetties à la TVA étaient des PME (SPF Économie, 2018).

dernière réflexion : l'expert-comptable détient-t-il toujours cette place privilégiée auprès de ses clients ? Quel sera l'avenir de la profession, et le cabinet de demain ? Pour répondre à l'ensemble de ces questions, j'ai réalisé plus d'une quinzaine d'interviews d'experts-comptables effectuant leurs missions au sein de cabinets de petite, moyenne et plus grande taille, répartis sur l'ensemble de la Belgique. L'analyse de leurs réponses contribuera à répondre à la problématique de mon étude.

Méthodologie

La méthodologie que suivra ce mémoire, me permettant de réaliser mon étude sur l'impact de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable en Belgique, se construit en cinq étapes décrites ci-dessous.

Étape 1 : La revue de littérature

Cette première étape consistera à présenter, dans un premier temps, la profession d'expert-comptable sur base de la réglementation qui l'encadre en Belgique. Je présenterai également l'Institut des Experts-Comptables et Conseils fiscaux, qui est une organisation encadrant ce corps de spécialistes. Dans un second temps, j'exposerai le phénomène de numérisation en développant son impact d'ampleur mondiale, mais également le défi qu'il représente pour l'Europe. Enfin, en terminaison de ma revue de littérature, je m'intéresserai à l'impact de la numérisation sur les métiers du chiffre, et, en particulier, au sein des cabinets d'expertise comptable.

Étape 2 : La formulation des pistes de recherche

Sur base de ma revue de littérature, je formulerai mes pistes de recherche. Celles-ci seront développées autour de thèmes généraux que je considérerai comme pertinents afin d'étudier l'impact de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable en Belgique, au travers d'une enquête qualitative.

Étape 3 : L'enquête qualitative

Je réaliserai une enquête qualitative, via des entretiens, auprès de professionnels réalisant leurs missions au sein de cabinets de petite, moyenne et plus grande taille répartis sur la Belgique. Je constituerai tout d'abord une base de données reprenant un maximum de contacts d'experts-comptables. Je les joindrai ensuite par mail afin de leur proposer un rendez-vous pour réaliser l'entretien.

Les entretiens consisteront en des discussions parcourant, en profondeur, les différents thèmes qui me permettront de connaître les impacts et les enjeux de la numérisation sur leur

organisation et pratiques professionnelles. Ils seront réalisés sur base d'un guide d'entretien semi-directif centré que j'aurai élaboré.

Afin d'analyser le contenu des entretiens, ces derniers seront enregistrés grâce à un dictaphone complété d'une prise de notes reprenant les idées principales. Ensuite, je retranscrirai les discussions sur Microsoft Word. À partir de ces retranscriptions, j'établirai un tableau avec, par colonne, les différents interlocuteurs et, par rangée, les différents thèmes et sujets relatifs à mon étude. Sur cette base, j'effectuerai une analyse horizontale qui me semble être la méthode la plus pertinente de sorte à faire ressortir l'ensemble des réponses des participants pour chaque thème.

Étape 4 : Les conclusions de l'enquête

Enfin, je conclurai mon étude par une synthèse générale des impacts et des enjeux de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable en Belgique. Les principaux thèmes, constituant mes pistes de recherche, serviront de fil rouge.

Étape 5 : Les difficultés, limites et pistes d'amélioration de l'étude réalisée

Tout projet de recherche comporte des contraintes inhérentes à la réalisation de celui-ci. En complément de ma conclusion générale, j'évoquerai donc les difficultés rencontrées et les limites de mon étude. De ce fait, je proposerai ensuite des pistes d'amélioration.

Partie 1 : Partie exploratoire

Dans le cadre de mon étude sur l'impact de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable en Belgique, j'effectuerai une recherche exploratoire qui me permettra de constituer un recueil d'informations et d'enseignements théoriques. Dans un premier temps, je m'intéresserai à la profession d'expert-comptable avec ses spécificités, à la réglementation qui l'encadre, ainsi qu'à la déontologie qui complète cette dernière. Je m'attarderai également sur l'Institut des Experts-Comptables et Conseils fiscaux, une organisation qui encadre, accompagne et a un rôle de surveillance auprès de ce corps de spécialistes.

Dans un second temps, je tenterai de définir ce qu'est la numérisation au sens premier du terme, c'est-à-dire au sens technique. J'aborderai les implications légales qu'elle induit. Je m'intéresserai également à l'aspect plus global du terme que l'on qualifie de « phénomène de numérisation », ou encore de « phénomène numérique », qui a amené à la révolution numérique de par son impact d'ampleur mondiale. Il me semble pertinent, en outre, de percevoir le défi qu'il représente pour l'Europe.

Dans un troisième temps, j'analyserai l'impact de la numérisation sur les métiers du chiffre. Je me pencherai tant sur les menaces du phénomène numérique sur ces professions que sur les actions engagées par celles-ci afin d'opérer au mieux leur transformation numérique. Enfin, en terminaison de ma revue de littérature, j'affinerai ma recherche sur le cas des cabinets d'expertise comptable. Je tenterai de relever les contraintes et freins rencontrés par ces derniers dans leur transition numérique, mais également les opportunités qui s'offrent désormais à eux. Je compléterai ces recherches en m'attardant sur les initiatives stratégiques numériques mis en place par l'Institut des Experts-Comptables et Conseils fiscaux pour accompagner ses membres dans ce contexte actuel économique.

Chapitre 1 : La profession d'expert-comptable

Ce présent chapitre a pour objectif d'acquérir une connaissance générale sur ce qu'est la profession d'expert-comptable, principalement d'un point de vue législatif car il s'agit d'une profession minutieusement réglementée.

Avant toute chose, je proposerai une définition de l'expert-comptable la plus simple et précise selon moi. Ensuite, j'exposerai le cadre qui réglemente la professions et le titre, ainsi que la liste des conditions devant être remplies afin d'obtenir ce dernier. Le professionnel pouvant acquérir la double casquette d'expert-comptable et de conseil fiscal, j'expliquerai également quelles sont les distinctions à établir entre ces deux professions. Dans le point suivant, je présenterai les missions de l'expert-comptable. Ceci permettra entre autres de comprendre la distinction entre expert-comptable interne et externe. J'exposerai ensuite les différents principes déontologiques qui complètent la réglementation du métier.

En terminaison de ce chapitre, je présenterai l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux (IEC) qui encadre la profession en Belgique. Je proposerai tout d'abord une brève présentation de l'Institut et ses missions. L'une d'elles étant d'assumer un rôle d'accompagnement et de surveillance auprès de ses membres, j'en exposerai les implications. Je donnerai ensuite un aperçu des différents rôles attribués aux organes et départements de l'Institut. Enfin, j'évoquerai la fusion de l'IEC et l'IPCF (Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés), officialisée par la loi du 17 mars 2019, créant ainsi l'Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables (ICE). Il est prévu que les dispositions de la loi en question entreront en vigueur, par un arrêté royal, durant cette année 2020. De ce fait, j'expliquerai quelques-uns des changements attendus.

1.1 L'expert-comptable et conseil fiscal

L'expert-comptable n'est pas cette image réductrice de cette personne, lunettes chaussées sur le nez, assise derrière son bureau tapant à grande vitesse des nombres sur sa calculette tout en écrivant dans son grand livre des comptes.

L'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux (IEC) de Belgique (2005) définit l'expert-comptable comme étant le conseiller légal et permanent des entreprises, au niveau de leur administration, organisation comptable et fiscalité. C'est lui qui tient et organise la comptabilité, redresse les comptes et conseille l'entreprise quant à sa situation financière d'un point de vue financier, économique et fiscale.

Une personne physique ne peut porter le titre d'expert-comptable que si l'IEC lui en confère la qualité. Il s'agit d'une disposition de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 16).

1.1.1 Réglementation

La profession, ainsi que le titre d'expert-comptable sont légalement réglementés par la loi, précédemment citée, du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales, modifiée dernièrement par la loi du 3 septembre 2017 et prochainement abrogée, à une date encore indéterminée, par la loi du 17 mars 2019 (cf. 1.1.7 IEC) (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999). La loi du 22 avril 1999 recouvre les conditions d'admission, du droit d'exercer et de la formation ; la surveillance quant au comportement des experts-comptables ; les normes et les règles déontologiques à respecter ; ainsi que les systèmes et procédures disciplinaires applicables à ceux qui ne respectent pas toutes ces exigences (IEC, *Une profession réglementée*, para. 2).

Le titre d'expert-comptable est protégé par l'article 16 de la loi de 1999. Celui-ci précise qu'une personne physique ne peut porter le titre d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal que si l'Institut lui en a conféré la qualité. Cette disposition est également appliquée à la société, personne morale (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 17). Par contre, l'article 18 de la loi (1999) indique que, mises à part les personnes et sociétés ayant la qualité

d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal, nul ne peut faire usage d'un terme susceptible de créer une confusion avec le titre en question. Une infraction à cette disposition est passible d'une peine d'emprisonnement et d'une amende (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 58).

1.1.2 Qualité d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal

L'article 19 de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales énonce les conditions devant être remplies pour que l'IEC confère à une personne physique, à sa demande, la qualité d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal :

- 1° Être ressortissant d'un État membre [...] ou être domicilié en Belgique. [...].
- 2° Ne pas avoir été privé de ses droits civils et politiques, ne pas avoir été déclaré en faillite sans avoir obtenu la réhabilitation et ne pas avoir encouru une peine d'emprisonnement, même conditionnelle, de trois mois au moins pour l'une des infractions mentionnées par [diverses lois listées dans l'article 19 de cette présente loi].
- 3° Être porteur d'un diplôme belge reconnu par la Communauté flamande, française ou germanophone soit de niveau « master » délivré après 4 années d'études au moins, soit de niveau « bachelier » ou de gradué dans un des domaines d'études de type juridique ou économique que le Roi détermine ou répondant aux conditions déterminées par le Roi [...].
- 4° Avoir accompli le stage organisé par le règlement de stage, en ce compris l'examen d'admission au stage, ou avoir exercé pendant sept années au moins des activités professionnelles au cours desquelles une expérience suffisante a pu être acquise dans les domaines de l'expertise comptable ou de la fiscalité, telles que définies par les articles 34 et 38 [cf. 1.1.4 Missions].
- 5° Avoir réussi un examen d'aptitude dont le programme, les conditions et le jury d'examen, adaptés aux qualités d'expert-comptable et de conseil fiscal et en valorisant le cas échéant l'expérience acquise en tant que membre de l'Institut, sont fixés par le Roi.
- 6° Prêter au moment de l'inscription sur la liste des experts-comptables externes et/ou des conseils fiscaux externes de l'Institut devant le tribunal de commerce de son domicile le serment suivant : « Je jure fidélité au Roi, obéissance à la

Constitution et aux lois du peuple belge, et je jure de remplir fidèlement, en âme et conscience, les missions qui me seront confiées ». [...].

7° Les ressortissants d'un État membre [...], qui ne sont pas domiciliés en Belgique, s'engagent à avoir en Belgique un bureau où l'activité professionnelle sera effectivement exercée, et où seront conservés les actes, documents et échange de correspondance qui s'y rapportent. [...].

1.1.3 Expert-comptable et conseil fiscal

On remarque que le titre d'expert-comptable est souvent suivi de celui de conseil fiscal par la conjonction « et/ou » car le professionnel peut acquérir cette double casquette afin d'accroître son expertise au sein de l'IEC. Il s'agit toutefois de deux spécialisations à distinguer.

La première distinction entre ces deux professions se trouve au niveau de la réglementation. La profession, les activités, ainsi que le titre d'expert-comptable sont légalement réglementés par l'article 34 de la loi relative aux professions comptables et fiscales du 22 avril 1999. Seul le titre de conseil fiscal, lui, est réglementé par cette même loi, bien qu'elle énumère clairement aussi la liste des activités exercées par celui-ci (IEC, *Titres et activités*, para. 1).

La deuxième distinction est que l'expert-comptable, y compris celui portant également le titre de conseil fiscal, peuvent réaliser les activités légalement réglementées du premier et en porter le titre. Tandis que seul le conseil fiscal peut porter le titre de « conseil fiscal ». Notons tout de même qu'en principe, aussi bien le conseil fiscal que l'expert-comptable est autorisé à assister, représenter et conseiller les contribuables en matière fiscale tout en respectant les obligations de ces derniers. Néanmoins, il est interdit pour l'expert-comptable externe (cf. 1.1.5 Expert-comptable interne ou externe) de représenter un contribuable pour lequel il a effectué une mission de contrôle spéciale comme expliqué dans le point suivant (IEC, *Titres et activités*, para. 2).

1.1.4 Missions

Environ 6.200 experts-comptables et conseils fiscaux effectuent leurs missions au cœur des entreprises en Belgique (IEC, Rapport annuel 2018). L'article 34 de la loi relative aux professions comptables et fiscales (1999) liste les missions qu'exécutent ces premiers au sein

d'entreprises privées, organismes publics ou pour compte de toute personne ou de tout organisme intéressé, comme suit :

- 1° la vérification et le redressement de tous documents comptables ;
- 2° l'expertise, tant privée que judiciaire, dans le domaine de l'organisation comptable des entreprises ainsi que l'analyse par les procédés de la technique comptable de la situation et du fonctionnement des entreprises au point de vue de leur crédit, de leur rendement et leurs risques ;
- 3° l'organisation des services comptables et administratifs des entreprises et les activités de conseil en matière d'organisation comptable et administrative des entreprises ;
- 4° les activités d'organisation et de tenue de la comptabilité de tiers ;
- 5° les activités visées à l'article 38 [voir ci-dessous], à l'exclusion de celles visées à l'article 38, 3°, pour les entreprises auprès desquelles il accomplit des missions visées au 6° et à l'article 37, alinéa 1^{er}, 2° [cf. 1.1.5 Expert-comptable interne ou externe] ;
- 6° les missions autres que celles visées au 1° et 5° et dont l'accomplissement lui est réservé par la loi ou en vertu de la loi.

L'article 38 de cette même loi (1999) énonce celles du conseil fiscal qui consistent à :

- 1° donner des avis se rapportant à toutes matières fiscales ;
- 2° assister les contribuables dans l'accomplissement de leurs obligations fiscales ;
- 3° représenter les contribuables.

L'expert-comptable intervient auprès des entreprises de manière chronologique, c'est-à-dire qu'il agit dans les différentes étapes que traverse l'entreprise : création, développement, transmission, cession... Il agit également méthodologiquement en apportant une expertise et une plus-value dans diverses matières : comptabilité, fiscalité, droit des sociétés, gestion... (IEC, *Activités*, para. 1).

1.1.5 Expert-comptable interne ou externe

L'expert-comptable peut exercer ses missions soit sous contrat d'emploi ou dans le cadre d'une fonction rémunérée par les pouvoirs publics. Dans ce cas, il est inscrit au tableau des membres de l'Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. Il est alors considéré comme membre interne. Soit, il exerce tout ou une partie de ses activités à titre exclusif, principal ou accessoire, en tant que titulaire d'une profession libérale. Dans ce cas-là, il est considéré comme membre externe à l'Institut et est inscrit à la sous-liste des experts-comptables externes (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 35).

Parmi les activités et missions que l'expert-comptable est apte à réaliser (cf. 1.1.4 Missions), quatre sont réservées à l'expert-comptable externe, personne physique ou morale, qui est seul habilité à les effectuer habituellement pour les entreprises privées, organismes publics ou pour compte de toute personne ou de tout organisme intéressé (les deux premières devant conduire à une attestation ou à un rapport d'expertise destiné à des tiers) :

- La vérification et le redressement de tous documents comptables ;
- L'expertise, tant privée que judiciaire, dans le domaine de l'organisation comptable des entreprises ainsi que l'analyse par les procédés de la technique comptable de la situation et du fonctionnement des entreprises au point de vue de leur crédit, de leur rendement et leurs risques ;
- Les missions autres que celles visées à l'article 34, 1° à 5° dont l'accomplissement lui est réservé par la loi ou en vertu de la loi (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 37) ;
- La représentation/assistance de l'associé ou actionnaire dans ses pouvoirs individuels d'investigation et de contrôle si aucun commissaire n'a été nommé (Code des sociétés et des associations, 2019, art. 3:101).

Bien qu'il ne puisse réaliser les missions ci-dessus, l'expert-comptable interne détient une place importante au sein de l'entreprise. Lorsque celui-ci détient le poste de directeur financier, il participe à l'élaboration et au développement de la stratégie de l'entreprise. S'il est engagé en tant qu'auditeur interne, il représente un lien important entre l'audit interne et l'audit externe, plaque tournante des systèmes et flux d'informations. Enfin, s'il revêt le rôle de *tax manager*, il devient proactif sur les plans comptable et financier en veillant à ce que l'entreprise respecte

rigoureusement ses obligations fiscales (IEC, *Interne ou externe*, para. 4).

1.1.6 Déontologie

Qu'il soit un expert-comptable interne ou externe, la réglementation de la profession ne peut être efficace s'il ne fait preuve d'un comportement déontologique. L'entreprise doit pouvoir compter sur un expert et conseiller compétent, dont l'activité est régie par une éthique rigoureuse (IEC, *Une profession réglementée*, para. 1). Un arrêté royal est d'ailleurs entré en vigueur le 10 avril 1998 fixant le règlement de déontologie des experts-comptables. Le respect des principes déontologiques est assuré par les activités de surveillance de l'Institut (cf. 1.1.7 L'Institut des Experts-Comptables et des Conseils fiscaux). Un non-respect de ces règles est ainsi sanctionné par ses instances disciplinaires compétentes.

Onze grands principes déontologiques sont à relever. Ceux-ci sont décrits dans les sous-points suivants.

Indépendance

Pour accepter une mission de manière appropriée, le professionnel doit s'assurer au préalable qu'il dispose de la compétence, des collaborations et du temps nécessaires. Elle ne peut être exécutée si elle est incompatible avec la dignité et l'indépendance de sa fonction (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 28, §2). L'article 9 de l'arrêté royal du 1er mars 1998 fixant le règlement de déontologie des experts-comptables décrit l'obligation générale d'indépendance comme suit : « L'expert-comptable externe doit refuser toute mission ou renoncer à la poursuite de celle-ci, dès qu'il constate l'existence d'influences, de faits ou de liens de nature à diminuer son indépendance, son libre arbitre, sa liberté d'appréciation ou son impartialité ».

Notons que cet article de l'arrêté royal (1998) considéré stipule que ceci concerne également l'expert-comptable interne qui exerce ses activités dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une fonction rémunérée par les pouvoirs publics, sans pour autant que cela lui porte préjudice vis-à-vis de son employeur quant à son devoir d'agir selon ses ordres et instructions.

Activités compatibles

Si la loi relative aux professions comptables et fiscales du 22 avril 1999 liste les missions comptables et fiscales qu'effectue l'expert-comptable, ce dernier peut néanmoins sortir de ces deux domaines. En effet, il peut fournir d'autres services compatibles aux missions habituelles pour autant que, premièrement, son activité principale reste les missions confiées par la loi du 22 avril 1999 et, deuxièmement, que le service fourni n'entraîne le professionnel dans une situation qui pourrait porter atteinte à son indépendance (cf. Indépendance) (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 28, §2).

Notons également qu'une profession libérale interdisant la qualité de commerçant, l'expert-comptable externe ne peut « exercer des activités commerciales ou des fonctions d'administrateur ou de gérant de sociétés commerciales ou de sociétés à forme commerciale autres que celles constituées entre titulaires de la même qualité ou entre titulaires de qualités différentes » (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 31). Toutefois, il peut obtenir une autorisation préalable, révocable à tout moment, de l'Institut si ces fonctions ne lui ont pas été confiées par un tribunal (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 31).

Exécution des missions

L'expert-comptable a l'obligation d'accomplir toutes ses missions consciencieusement et avec le soin requis (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 16), mais aussi avec totale objectivité (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 28, §2). Il doit les réaliser en évitant « tout acte ou toute attitude qui serait contraire, soit à la dignité, à la probité ou à la délicatesse, soit aux justes égards qu'il doit à ses confrères, soit à l'indépendance qui caractérise l'exercice des professions libérales » (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 3).

Le professionnel doit se conformer aux dispositions légales et réglementaires, mais également aux normes et recommandations de l'Institut (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 2). D'ailleurs, l'article 4 de l'arrêté royal fixant le règlement de déontologie des experts-comptables (1998) stipule que, lors de la réalisation de la mission,

l'expert-comptable a l'obligation de répondre à toute demande d'information, injonction et convocation que lui adresse le Conseil de l'Institut, ou un de ses représentants.

Lettre de mission

Avant toute exécution de mission, l'article 28/1 de la loi relative aux professions comptables et fiscales (1999), modifiée par la loi du 3 septembre 2017, impose à l'expert-comptable externe de rédiger, ensemble avec le client, une lettre de mission qui précise de manière équilibrée les droits et devoirs réciproques des deux parties. Celle-ci doit également fixer les conditions pécuniaires convenues, ainsi que les délais devant être respectés (IEC, *Lettre de mission*, para. 2).

Discrétion et secret professionnel

Tout expert-comptable, quel que soit son statut, doit respecter son devoir de discrétion professionnelle et doit veiller à ce que ses stagiaires et collaborateurs respectent le caractère confidentiel des informations qu'il leur transmet (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 32). Ce devoir de discrétion « comprend le secret de données qui lui ont été confiées explicitement ou implicitement en sa qualité d'expert-comptable et de faits à caractère confidentiel qu'il a constatés lui-même dans l'exercice de sa profession » (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 32). Il s'agit, par exemple, de toutes les confidences écrites ou orales, les correspondances (envoyées ou non dans le cadre du mandat), les entretiens téléphoniques et les notes échangées (IEC, *Secret professionnel et devoir de discrétion*, para. 1-2).

L'article 32 de l'arrêté royal fixant le règlement de déontologie des experts-comptables (1998) indique également que le respect du secret professionnel n'est plus applicable par l'expert-comptable lorsqu'il est appelé à témoigner devant un juge ; lorsque la loi l'oblige à communiquer des données confidentielles ; lorsqu'il souhaite jouir de son droit de défense en matière disciplinaire ; lorsqu'il communique des données confidentielles de son employeur au Conseil de l'Institut de sorte à assurer le respect des règles déontologiques et après avoir épuisé tous les moyens internes auprès de l'employeur ; et lorsqu'il est déchargé expressément de son devoir de discrétion par son client pour les matières qui le concernent.

Responsabilité professionnelle

L'expert-comptable externe doit accomplir ses missions professionnelles conformément au droit commun (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 33). Le droit commun est « l'ensemble de règles juridiques qui s'appliquent à un rapport de droit donné en l'absence de dispositions législatives ou réglementaires impératives et de stipulations particulières des parties » (Larousse, *Expression : Droit commun*). Le professionnel ne peut se soustraire, même partiellement, de cette responsabilité par un contrat particulier dans deux cas : lors d'une mission exécutée par celui-ci dont l'accomplissement est réservé au commissaire ou, en l'absence de ce dernier, à un réviseur ou expert-comptable ; et en cas de faute avec une intention frauduleuse ou ayant pour but de nuire (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 33).

Excepté ces deux situations, sa responsabilité civile professionnelle doit obligatoirement être couverte par un contrat d'assurance, approuvé par le Conseil de l'IEC (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 33), « qui garantit l'assuré contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile qu'il peut encourir vis-à-vis des tiers, en raison des négligences et des fautes commises par lui, ses collaborateurs et ses préposés dans l'exercice de son activité professionnelle » (IEC, *Responsabilité obligatoirement couverte par une assurance en responsabilité civile*, para. 3).

Formation professionnelle

Le professionnel doit contribuer à maintenir et développer ses connaissances professionnelles en consacrant minimum 30 heures par an et minimum 120 heures dans une période de 3 ans. Cette obligation est vérifiée par le Conseil de l'Institut (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 33).

Communications commerciales

L'article 24 de la directive européenne 2006/123/CE relative aux services dans le marché intérieur supprime l'interdiction des communications commerciales pour les professions réglementées afin de créer un marché libre et concurrentiel. L'expert-comptable peut désormais

recourir à des communications commerciales (publicité, démarchage, offre de services...) dans le but de promouvoir son image ou ses services.

Néanmoins, la directive précise que toute communication commerciale pratiquée par un titulaire d'une profession réglementée doit être proportionnée, non discriminatoire et justifiée par une raison d'intérêt général. De plus, en ce qui concerne l'expert-comptable, celui-ci peut recourir à une forme de communication commerciale si elle respecte les règles professionnelles, en d'autres termes la déontologie de la profession. Ainsi, elle ne peut entraîner le professionnel dans une situation qui pourrait porter atteinte à son indépendance dans l'exercice des missions. Ce serait le cas si, par exemple, le professionnel exécute des missions gratuitement. La communication commerciale doit également respecter le secret professionnel et ne pas compromettre l'intégrité et la dignité des titulaires de la profession (Directive européenne relative aux services dans le marché intérieur, 2006, art. 24). Enfin, le professionnel veillera à ce qu'elle ne nuise pas à la situation d'un confrère, c'est-à-dire qu'elle ne soit pas dénigrante et déloyale à son égard (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 22).

Rétention des documents

L'article 26 de l'arrêté royal fixant le règlement de déontologie des experts-comptables (1998) impose que le professionnel rende tous les livres et documents appartenant au client dès que ce dernier en fait la demande. L'article 23 (1998) ajoute qu'il doit, à l'issue de sa mission, « sans délai, mettre à la disposition du client ou du confrère, qui lui succède tous les documents propriété du client, ainsi que ceux qui entrent dans le cadre de l'entraide et de la courtoisie confraternelles ».

Il est à noter que l'expert-comptable ne peut exercer un droit de rétention sur les documents afin d'obtenir le paiement de ses honoraires ou d'une autre créance par le client. D'une part, cela serait excessif car ça entraînerait un préjudice disproportionné au client qui se verrait alors empêché de tenir sa comptabilité et de remplir ses obligations fiscales et comptables correctement. Et, d'autre part, la relation entre le professionnel et le client doit être fondée sur la confiance. Le client doit donc pouvoir confier ses documents sans craindre d'en subir un préjudice ou inconvénient dans le futur (IEC, *Interdiction de rétention de documents*, para. 3-5).

Honoraires

Le professionnel et le client conviennent ensemble et librement du montant des honoraires. Celui-ci doit « être fixé en fonction de la nature, de l'importance, de la complexité, du volume et de la portée de la mission, compte tenu de la responsabilité assumée par l'expert-comptable et de ses compétences particulières » (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 28).

Il lui est strictement interdit de pratiquer des honoraires réduits ou, dans le cas contraire, excessifs car cela est contraire au principe de dignité de la profession (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 28). De plus, il ne peut octroyer ou percevoir des commissions, des courtages ou autres avantages en lien avec leurs missions (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 29).

Liens de collaboration

L'expert-comptable externe doit informer l'Institut des liens de collaboration établis dans l'exercice de sa profession (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 20). L'article 52 de l'arrêté royal du 2 mars 1989 fixant le règlement d'ordre intérieur de l'Institut des Experts Comptables entend par lien de collaboration « toute forme de collaboration ou d'association en vue d'exercer la profession d'expert-comptable en commun avec d'autres experts comptables ou avec des personnes exerçant une autre profession ». L'Institut, précisément son Conseil, doit en être informé par lettre recommandée au plus tard un mois après que la convention d'association ou de collaboration soit finalisée - cette dernière devant être jointe à la lettre (AR fixant le règlement d'ordre intérieur de l'IEC, 1989, art. 53, §1 et §2). Notons que si la collaboration est effectuée dans le cadre d'une société, l'expert-comptable doit communiquer, à l'Institut, ses statuts, leurs modifications actées, ainsi que les nominations, démissions ou révocations des membres des organes de gestion (AR fixant le règlement d'ordre intérieur de l'IEC, 1989, art. 53, §3).

L'expert-comptable externe doit respecter une série de conditions s'il souhaite constituer, avec des personnes ne portant pas le titre d'expert-comptable ni un titre reconnu équivalent à l'étranger, une société ou une association – pour autant que cette dernière a pour but la mise en commun totale ou partielle des frais encourus par l'exercice de la profession. Par exemple, la

société ou l'association doit être composée uniquement de personnes exerçant une profession, intellectuelle et de prestation de services, organisée et réglementée dans au moins un des pays de la Communauté européenne. Elle ne peut également réaliser une fonction, mission ou mandat appartenant à l'activité professionnelle des membres externes de l'Institut, ni en son nom, ni au nom d'un des membres. De plus, il est interdit pour la société de se charger de l'encaissement des honoraires perçus par les membres dans le cadre de leur activité professionnelle (AR fixant le règlement de déontologie des experts-comptables, 1998, art. 21). Exécutant des missions au sein d'une société/association, ou non, le professionnel a aussi l'obligation de communiquer à son client, de sa propre initiative, sa qualité et le fait qu'il soit membre de l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux (Code de droit économique, 2013, art. III.74).

1.1.7 L'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux

L'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux, créé par la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales, est une organisation jouissant de la personnalité civile qui a pour but de veiller à la formation de plus de 6.200 professionnels et de préciser, assurer, ainsi que contrôler l'organisation permanente d'un corps de spécialistes remplissant les fonctions d'expert-comptable et de conseil fiscal, avec toutes les garanties requises au niveau de la compétence, de l'indépendance et de la probité professionnelle (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 3). L'Institut a également un rôle d'accompagnement et de surveillance auprès de ses membres et stagiaires. Il s'assure que ses membres s'acquittent avec la diligence requise et en toute indépendance des missions confiées. Il est aussi tenu de refuser à ses membres d'accepter celles mettant en cause leur objectivité, ainsi que d'exercer des activités incompatibles avec l'indépendance de leur fonction. Il veille également à ce que les membres externes disposent, au préalable, des capacités, des collaborations et du temps requis pour le bon accomplissement des missions qui leur sont confiées. (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 28, §2).

Afin d'assurer son rôle d'accompagnement et de surveillance, l'IEC se veut minutieusement organisé, avec une structure bien définie. En effet, sur base de son organigramme présenté sur son site internet (<https://www.iec-iab.be>), on distingue trois grandes divisions : les organes, les départements et les services. On retrouve, dans les organes de l'IEC, l'assemblée générale, ainsi que les commissaires, les membres du Conseil et comité exécutif (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 8). De manière générale, les organes sont principalement

chargés, et responsables, de la gestion journalière et de l'organisation de l'Institut (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 11). Notons que le Conseil a notamment la compétence pour appliquer des sanctions disciplinaires aux membres qui auraient un comportement contraire aux dispositions légales (Loi relative aux professions comptables et fiscales, 1999, art. 29), celles-ci pouvant aller de l'avertissement, la réprimande, l'interdiction d'accepter ou poursuivre certaines missions ; la suspension n'excédant pas une année ; à la radiation définitive (Loi relative à la discipline professionnelle des experts-comptables et des conseils fiscaux, 1999, art. 5).

Concernant les départements, on en compte sept principaux dont les champs d'action sont : le stage, la formation, la communication, les techniques professionnelles, l'accompagnement et surveillance, les publications et enfin, la qualité. Chaque département est composé d'un(e) ou plusieurs commission(s). On retrouve parmi elles la Commission *BeExcellent* qui a été créée sous l'effet du phénomène numérique (cf. Chapitre 2). Celle-ci a pour mission d'élaborer et proposer des modèles de calcul, des documents juridiques, des tableaux, des lettres types et des check-lists que l'on peut retrouver sur la plateforme numérique *BeExcellent* (IEC, Rapport annuel 2018). On retrouve également la Commission revue qualité dont les missions ont dernièrement été règlementées par un arrêté royal publié le 20 décembre 2019. Celles-ci sont, entre autres, de formuler des propositions au niveau des procédures et des méthodes de travail de la revue qualité ; d'élaborer un manuel de revue qualité qui sert d'outil d'accompagnement pour les personnes en charge de l'exécution de la mission de revue ; ou encore d'établir un rapport annuel des activités et des résultats des revues (AR fixant un règlement relatif à la revue qualité des membres externes de l'IEC, art. 15). Concrètement, l'objectif de la mission de revue « porte sur la qualité de méthodes de travail du professionnel, l'organisation de ses activités professionnelles à son cabinet, les activités exécutées, notamment l'application du cadre légal, réglementaire et normatif, ainsi que sur la manière dont le professionnel exerce ses missions » (AR fixant un règlement relatif à la revue qualité des membres externes de l'IEC, art. 27).

Fusion de l'IEC et l'IPCF

Également dans cette volonté de faire évoluer la profession, et de renforcer son poids dans l'économie du pays, l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux (IEC) et l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés (IPCF) ont pour projet, depuis le début des années 2000, de se rapprocher. Cela est désormais le cas, leur fusion a été officialisée par la loi

du 17 mars 2019 créant ainsi l'Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables (ICE). Les professionnels du chiffre évoluant de plus en plus dans un contexte international, l'Institut créé peut utiliser un nom anglais dans ses communications : « (Belgian) Institute for Tax advisors and Accountants » (ITAA) (Site web de l'ITAA, *Que fait l'ITAA ?*, para 1-2).

L'ICE est déjà actif et ses services travaillent déjà pour accompagner les membres au départ d'un seul et même site internet (<https://www.itaa.be>). Dès que les mesures légales et opérationnelles seront prises, les dispositions de la loi entreront en vigueur par un arrêté royal spécifique publié au Moniteur belge et, dès lors, l'IEC et l'IPCF cesseront d'exister. La publication de cet arrêté royal est attendu pour le deuxième semestre de cette année 2020 (ITAA, *FAQ*).

Bien que les compétences des membres de l'IEC demeureront inchangées suite à l'entrée en vigueur de l'arrêté royal, leurs titres professionnels seront, quant à eux, formellement modifiés. Ainsi, le titre d'expert-comptable externe deviendra « expert-comptable certifié », et celui de conseil fiscal externe deviendra « conseiller fiscal certifié » (ITAA, *FAQ*). L'ITAA présente, sur son site internet, le tableau détaillé ci-dessous indiquant les modifications des titres pour chaque profession :

Anciens titres IEC ou IPCF	Titres ITAA
Comptable agréé	Expert-comptable (interne)
Comptable-fiscaliste agréé	Expert-comptable fiscaliste (interne)
Expert-comptable	Expert-comptable interne certifié
Expert-comptable inscrit sur la liste des experts-comptables externes	Expert-comptable certifié
Conseil fiscal	Conseiller fiscal interne certifié
Conseil fiscal inscrit sur la liste des conseils fiscaux externes	Conseiller fiscal certifié
Expert-comptable – Conseil fiscal	Expert-comptable (et fiscal) interne certifié OU Conseiller fiscal interne certifié
Expert-comptable – Conseil fiscal, inscrit sur la liste des experts-comptables externes et sur la liste des conseils fiscaux externes	Expert-comptable (et fiscal) certifié OU Conseiller fiscal certifié

Tableau 1 : Tableau comparatif présentant les anciens titres IEC et IPCF, et les nouveaux ITAA.

Nous pouvons constater que, sous l'effet notamment de la numérisation⁵, le rôle de comptable agréé et comptable fiscaliste agréé devront inévitablement évoluer car la comptabilité chiffrée occupera au sein des entreprises une place moins importante. De ce fait, ils devront offrir, tout comme l'expert-comptable, une expertise à leurs clients qui sont désormais à la recherche de profils très spécialisés et hautement qualifiés. Ils devront répondre à leurs besoins et attentes évolutifs, mais également les conseiller et les accompagner, du démarrage de l'entreprise à sa reprise ou cessation éventuelle (Vanderstichelen & Van Coile, 2018).

Comme indiqué précédemment, les missions des experts-comptables externes restent, elles, inchangées (cf. 1.1.4 Missions). L'article 3 de la loi relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal de 2019 précise toutefois que les « missions spéciales de contrôle » requièrent toujours l'intervention d'un professionnel différent du professionnel habituel pour délivrer une attestation ou un rapport d'expertise destinés à être remis à des tiers, respectant ainsi le principe déontologique d'indépendance.

D'autres modifications sont également envisagées. Celles-ci portent notamment sur les règles concernant le stage, le registre public (liste des membres de l'Institut, personnes physiques et personnes morales), le fonctionnement, ainsi que le règlement d'ordre intérieur qui seront également publiés, simultanément à l'arrêt royal (ITAA, *FAQ*).

L'ICE a pour objectif, suite à cette fusion qui sera officiellement entrée en vigueur cette année 2020, de devenir « le principal point de contact pour le monde entrepreneurial, les étudiants et leurs professeurs, les autres titulaires de professions libérales, les partenaires socio-économiques et tous les responsables politiques » (ITAA, *Que fait l'ITAA ?*, para 5).

⁵ Phénomène développé dans le chapitre 2 et 3.

Conclusion

En conclusion de cette première partie de la revue de littérature, j'ai pu remarquer que la profession d'expert-comptable, en Belgique, est une profession extrêmement réglementée, aussi bien au niveau du titre, que de l'exercice des fonctions et de la déontologie du métier. Une infraction aux différentes dispositions peut mener à des sanctions très lourdes pour le professionnel. C'est pourquoi l'Institut des Experts-comptables et Conseillers fiscaux a été créé par la loi de sorte à encadrer la profession et assurer le respect des différentes lois et arrêtés royaux la régissant.

J'ai également constaté que l'Institut, appelé plus communément par ses initiales « IEC », a cette exigence d'être efficacement hiérarchisé et surtout très organisé. En effet, on remarque, notamment via sa structure, que diverses commissions ont été constituées afin d'accompagner et surveiller le professionnel de la manière la plus rigoureuse possible. Notons qu'elles ne permettent pas seulement de veiller au respect des dispositions légales. Certaines ont été instaurées afin de répondre au mieux aux besoins des experts évoluant au sein de l'Institut, c'est le cas par exemple de la Commission *BeExcellent* qui est assez récente (créée en 2016) et permet aux professionnels de disposer continuellement d'outils adéquats pour effectuer leurs missions. Cette volonté d'évoluer et de s'adapter continuellement a également entraîné l'IEC à se fusionner avec l'IPCF dans le but de s'intégrer au mieux au contexte économique du pays, tout en renforçant leur poids.

Cette première partie exploratoire a permis d'avoir un aperçu général du métier d'expert-comptable, en abordant brièvement en fin de chapitre son évolution sous l'effet du numérique. Dans la seconde partie de ma revue de littérature, je m'intéresserai donc au phénomène de numérisation qui a totalement bouleversé et transformé les entreprises. Cela m'amènera à pouvoir appréhender, dans le troisième et dernier chapitre de la partie exploratoire, l'impact de la numérisation au sein des métiers du chiffre et, en particulier, des cabinets d'expertise comptable.

Chapitre 2 : Le phénomène de numérisation

Ce deuxième chapitre de la revue de littérature développe le phénomène de numérisation, apparu au milieu du 20^e siècle, bouleversant l'économie et la société dans son ensemble. Des progrès technologiques se sont succédé jusqu'à aujourd'hui, plaçant les données numériques au centre de ce phénomène. Au vu de la croissance exponentielle de leur volume, les données numériques sont devenues un facteur de compétitivité, de productivité et d'innovation dans la nouvelle ère numérique (Viola & Bringer, 2017).

Nous comprendrons à travers ce chapitre qu'est-ce que la numérisation dans le sens technique du terme, mais également en tant que révolution d'ampleur mondiale portée par les technologies numériques. Je commencerai donc, tout d'abord, par définir ce qu'est la numérisation et comment celle-ci s'opère techniquement. Le processus de numérisation permettant de produire des documents numériques et d'utiliser des services électroniques, je développerai la notion de « valeur probante » qui est juridiquement importante. J'évoquerai ainsi la loi belge du 21 juillet 2016, appelée aussi « *Digital Act* », qui a pour but de renforcer la confiance à l'égard des documents électroniques mais également dans l'utilisation de services dits « de confiance » car sans cela, la numérisation demeurerait un obstacle.

Ensuite, j'expliquerai brièvement pourquoi nous devons distinguer les appellations telles que « digitalisation » et « dématérialisation » du terme « numérisation », souvent considérés comme étant synonymes. Pourtant, une nuance existe et est essentielle. Dans le point suivant, je présenterai l'historique de ce qu'on appelle, dans les écrits scientifiques, « la révolution numérique ». Celle-ci représentant plusieurs décennies de transformations et d'implications profondes, je me concentrerai sur les principales évolutions.

Enfin, j'exposerai le défi auquel fait face l'Union européenne au sein de l'ère numérique. Ce défi a pour finalité : un marché unique numérique européen. Le dernier point développera ainsi certains objectifs de la Commission européenne faisant partie de son plan d'action divisé en trois piliers : améliorer l'accès aux biens et services numériques dans l'UE ; favoriser le développement des réseaux et services numériques innovants et des conditions de concurrence équitables ; et maximiser le potentiel de croissance de l'économie numérique.

2.1 La numérisation

La numérisation est « la conversion d'une information analogique [sous forme de variations continues] en une forme numérique directement utilisable par un système informatique » (Larousse, *Définition : numérique*). Cette conversion est réalisée en fonction de deux paramètres : l'échantillonnage et la quantification. Le premier « consiste à remplacer une fonction continue dans le temps ou dans l'espace par la suite des valeurs qu'elle prend en des instants ou des zones discret(e)s périodiques » (Mermet, 2009). Le deuxième paramètre « est l'opération par laquelle on examine l'échantillon mesuré et l'on choisit la valeur la plus proche à mémoriser parmi un ensemble prédéfini des valeurs permises » (Mermet, 2009). Voici, ci-dessous, un exemple de passage d'un signal analogique (audio) à un signal numérique avec en ordonnée la puissance instantanée du signal, et en abscisse le temps :

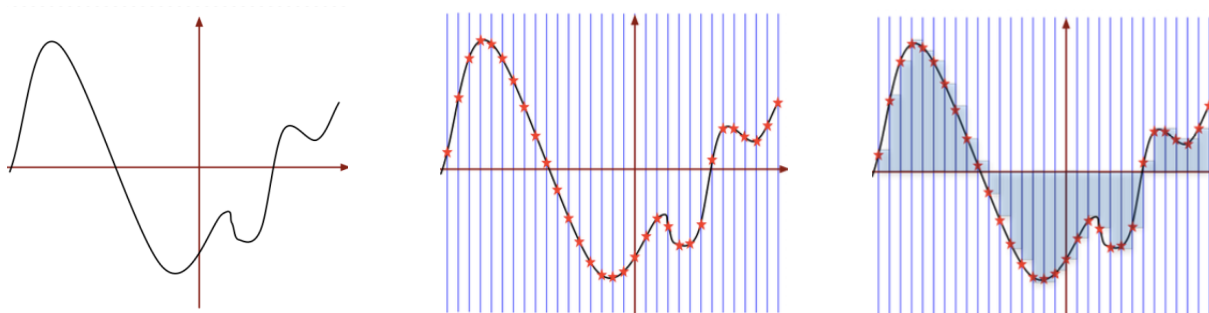


Figure 1 : Passage d'un signal analogique (audio) à un signal numérique.

Le premier graphique représente le signal audio initial. Celui-ci est ensuite échantillonné à une fréquence donnée (découpage temporel). La valeur du signal est mesurée à chaque découpe, au point d'intersection (cf. deuxième graphique). Enfin, toutes les valeurs prises sont ramenées aux valeurs autorisées les plus proches (cf. troisième graphique), étant celles sauvegardées dans le fichier numérique qui en résulte (Mermet, 2009).

Toute information est numérisable et est information tout ce qui est codable en bits (0 ou 1 en numérotation binaire) (Varian & Shapiro cités dans Bomsel, 2006). Information et donnée numérique sont ainsi deux appellations à différencier. La numérisation induit la prédominance du bit, du chiffage, et redéfinit continuellement l'information. Cette dernière « devient, dès lors, le signifié du langage numérique » (Bomsel, 2006).

La numérisation implique aussi bien les images, les textes, que le son et les vidéos (Mermet, 2009). En ce qui concerne les deux premiers, ceux-ci sont numérisés et traités avec des outils de capture tels que la lecture automatique des documents (LAD) ; la reconnaissance automatique des documents (RAD) ; ou encore la reconnaissance optique des caractères (OCR) (Locarchives, *Phase 2 : numérisation des documents*, para. 2). Ces outils permettent d'extraire automatiquement, à partir des documents, des informations qui sont utilisées comme métadonnées descriptives permettant de trouver plus facilement un document dans une GED (Gestion des Documents Électroniques), par exemple (Locarchives, *Phase 2 : numérisation des documents*, para. 2).

Lorsque des documents sensibles ou engageants circulent au sein d'une entreprise, il peut s'avérer nécessaire de recourir à la « numérisation fiable », qui consiste à produire des copies conformes aux originaux papier pour ensuite les archiver dans un système d'archivage électronique (SAE) afin de préserver leur valeur probante (Locarchives, *Phase 2 : numérisation des documents*, para. 5).

La notion de valeur probante d'un document, ou d'un service, électronique fait d'ailleurs partie des dispositions prévues dans la loi belge du 21 juillet 2016, appelée également « *Digital Act* ». Elle encadre légalement l'utilisation et les conséquences juridiques des services de confiance électroniques (SPF Économie, 2018). Il s'agit principalement de la signature électronique pour les citoyens ; du cachet électronique pour les entreprises et autres personnes morales ; de l'horodatage électronique ; de l'envoi recommandé électronique ; et de l'archivage électronique (SPF Économie, 2018). Notons que cette loi transpose en droit belge le règlement européen eIDAS (*Electronic Identification, Authentication and Trust Services*). Excepté l'archivage électronique, les implications du *Digital Act* et du règlement eIDAS s'appliquent dans toute l'Union européenne (SPF Économie, 2018).

Le *Digital Act* repose sur deux principes : le principe de non-discrimination pour tous les services et documents électroniques, et la présomption légale de conformité pour les services de confiance électroniques qualifiés. Le premier implique que la valeur probante des services et documents électroniques ne peut plus être contestée du simple fait de leur nature. Dès lors, le juge ne pourra plus les refuser comme preuve en cas de contestation. Le deuxième principe stipule que l'utilisation, l'intégrité et l'authenticité de services électroniques qualifiés ne peuvent être remis en doute car ils ont fait l'objet de contrôles approfondis en termes de sécurité

et de fiabilité (SPF Économie, 2018). Ces deux principes ont pour but de renforcer la confiance dans l'utilisation de services dits « de confiance » car sans cela, la numérisation demeure un obstacle.

2.1.1 Numérisation, digitalisation et dématérialisation

Dans les écrits théoriques, ou la presse, on remplace très souvent le terme « numérisation » par l'expression « digitalisation », considérée comme son synonyme. Notons néanmoins que celle-ci n'existe pas pour l'Académie française. En effet, on ne retrouve pas sa définition dans son dictionnaire de référence. Il s'agit d'un anglicisme – « numérique » étant la traduction du terme anglais « *digital* », et « chiffre » la traduction française de « *digit* » (Joset, 2019). Selon Patrick Joset (2019), directeur commercial du groupe de sociétés de services et d'ingénierie informatique ABISSA, il existe tout de même une nuance à définir entre les deux expressions. A son sens, la digitalisation est une transformation plus profonde et avec plus d'impacts que l'action de numériser qui suppose une unité d'action, d'espace et de temps. Il ajoute que digitaliser un processus se déroule en plusieurs étapes, en des lieux éloignés, ou pas, et pas nécessairement au même moment (Joset, 2019).

Thierry Schmitt (2018), directeur du Consulting de l'éditeur de progiciels dédiés à la gestion technique et administrative du patrimoine des entreprises Apsynet, va également dans ce cas car, pour lui, digitaliser une entreprise consiste à la faire entrer dans l'ère du tout numérique en repensant toute l'organisation de celle-ci, aussi bien au niveau des échanges humains (travail collaboratif), qu'au niveau des outils. Comme pour l'expression « digitalisation », le terme « dématérialisation », utilisé principalement dans la presse comme synonyme de « numérisation », n'est lexicalement pas correct selon lui. En effet, la dématérialisation consiste, entre autres, à produire des documents originellement numériques. Il s'agit d'un processus qui est pensé dès le départ dans sa globalité et qui a pour objectif le « zéro papier ». Ainsi, l'organisation qui met en place la dématérialisation s'orientera naturellement vers une dimension digitale (Schmitt, 2018).

2.1.2 Révolution numérique

La numérisation, au-delà d'être une technique de conversion de la forme d'une information, elle représente un phénomène qui a une histoire. La numérisation est apparue, dans les années

1940 (Proulx, 2002), au sein des réseaux de télécommunications pour lesquels la transformation du signal analogique en signal numérique s'est révélée être une solution prometteuse afin d'améliorer la qualité des transmissions tout en offrant d'autres perspectives (Encyclopédie Universalis, *Télécommunication : la révolution numérique*). A partir de là, le champ d'application du numérique s'est étendu, bouleversant la société. C'est pourquoi on parle de « révolution numérique » (Viola & Bringer, 2017), On retrouve, dans les écrits théoriques, d'autres appellations telles que « la révolution Internet » (Figer, 2005), ou encore « la révolution digitale » (cf. 2.1.1 Numérisation, digitalisation et dématérialisation) (Bahuon & Pluchart, 2018) dont le numérique reste l'origine.

A la suite de la révolution industrielle, une nouvelle révolution du transport et de la communication a émergé. Celle-ci ne concernait plus des biens physiques et des personnes mais des flux d'informations. En effet, la numérisation, apparue initialement au sein des réseaux de télécommunications, a bouleversé les canaux traditionnels de transmission et d'accès à l'information. Il s'en est suivi une période de centralisation reposant sur le « *mainframe* » (Isaac, 2000). Il s'agit, en informatique, de gros ordinateurs – le premier ordinateur a vu le jour en 1945 durant l'Après-guerre (Proulx, 2002). Ces ordinateurs occupent la place centrale d'un réseau (Encyclopédie Universalis, *Mainframe*).

Ensuite, les systèmes d'information se sont décentralisés avec l'arrivée de la micro-informatique (Isaac, 2000). Le premier micro-ordinateur professionnel est apparu dans les années 1970 avec les caractéristiques que l'on retrouve encore aujourd'hui dans les ordinateurs personnels : microprocesseur, clavier universel, écran, système d'exploitation... Dix ans plus tard, IBM (*International Business Machines*) présentera, sur le marché, son premier ordinateur personnel familial nommé PC (*Personal Computer*) (Encyclopédie Universalis, *L'avènement de la micro-informatique*). La notion de réseau, permettant à plusieurs machines et personnes de communiquer par divers moyens, peu importe la distance, se développa en intégrant de nouvelles technologies. On parlera alors de réseaux informatiques. À partir des années 1970, ceux-ci ont connu un développement impressionnant et universel exigeant ainsi une comptabilité globale. Un processus normatif de grande ampleur s'est mis en place par l'*International Organization for Standardization* (ISO) et par l'*International Telecommunication Union* (ITU) (Encyclopédie Universalis, *Réseaux informatiques*).

Après l'apparition de la micro-informatique, Internet, appelé fréquemment « réseau des

réseaux » (Proulx, 2002), s'est considérablement développé dans les années 1990 – conçu initialement pour connecter quelques universités américaines dans les années 1960 (Encyclopédie Universalis, *Internet : histoire*). Les technologies Internet, avec l'émergence du protocole de réseau IP (*Internet Protocol*)⁶, sont venues transformer l'organisation et l'architecture des systèmes d'information, notamment au sein des entreprises dont la cohérence interne était déjà perturbée avec la micro-informatique. En effet, l'intégration du protocole IP contredisait la notion de réseau interne d'entreprise en l'ouvrant sur Internet. Les applications fonctionnelles et décisionnelles de l'entreprise ont dû être repensées et reconstruites pour être adaptées à ce nouveau réseau devenu mondial. Ce dernier rendait le commerce électronique possible, améliorait les échanges d'informations avec notamment les fournisseurs et donnait accès de manière permanente aux données de l'entreprise pour les collaborateurs, où qu'ils soient. Cependant, en ouvrant le réseau interne au réseau mondial, l'entreprise compromettait la sécurité de ses données et informations. Il a alors fallu recourir à des moyens de protection logicielles et/ou physiques tels que des pare-feux, serveurs informatiques... afin d'exploiter les avantages d'Internet sans risque (Isaac, 2000).

Avec l'arrivée d'Internet, le concept d'« informatisation » a émergé. Celui-ci est défini comme étant

une réorganisation en profondeur du mode de production et du mode de consommation qui s'opère par l'effet combiné d'une transformation de l'organisation du travail et du système de distribution des biens et services et d'une nouvelle vague d'automatisation des activités humaines au moyen des machines informationnelles et communicationnelles (Proulx, 2002).

Internet était perçu comme un phénomène très complexe car il créait en réalité autant de problèmes que de solutions. De plus, il était sociologiquement important car il engendrait des transformations économiques, sociales, politiques et culturelles avec ce mouvement de mise en réseaux des ressources humaines et techniques (Proulx, 2002).

Durant cette période, milieu des années 1990, le concept de « nouvelle économie » est également apparu, concernant autant les grandes entreprises que les plus petites structures, et

⁶ Il s'agit d'un protocole permettant la communication de réseaux informatiques sur Internet (Larousse, *Définition : IP*).

caractérisant le développement accru des technologies de l'information et de la communication (TIC), avec les activités économiques associées, et les investissements des entreprises des secteurs dits « traditionnels » dans ces TIC. Ces derniers représentent l'ensemble des technologies à l'origine des outils informatiques allant du site web aux ERP en passant par les outils d'analyse de données (Kocoglu & Moatty, 2010).

Voici, ci-dessous, quelques exemples de TIC détaillées par Yusuf Kocoglu, maître de conférences en sciences économiques, et Frédéric Moatty, chargé de recherche au Centre national français de la recherche scientifique (2010) :

- Le site web : outil de communication en réseau présentant un simple affichage d'informations générales ou véritable site interactif avec des fonctionnalités recherchées. Il représente l'image de marque de l'entreprise et permet une visibilité sur les marchés.
- L'internet et l'extranet : outils de communication en réseau qui assurent la sécurité, la fiabilité, ou encore la standardisation des échanges.
- L'échange de données informatisées (EDI) : outil de communication en réseau qui assure la rapidité, la normalisation, la fiabilité, la sécurité, la traçabilité des échanges, ainsi que la réduction des délais de livraison.
- La base de données distribuée (BDD) : application informatique qui centralise et stocke les données.
- Le système de gestion de base de données (SGBD) : outil qui gère les bases de données.
- Les outils d'archivage et d'analyse des données de l'entreprise.
- L'ERP (*Enterprise Resource Planning* : progiciel de gestion intégrée, en français) : logiciel qui réunit les données de l'entreprise sur une base unifiée grâce à un « package » intégré et une architecture conçue pour être adaptée à l'ensemble des secteurs d'activités et des fonctions de l'entreprise.

Les gains de productivité exceptionnels obtenus par ces technologies de l'information (TI), fondées sur le traitement numérique du signal électrique au sein de circuits électriques intégrés, ont rapidement attiré l'attention (Solow cited in Bomsel, 2006). Ces gains étaient associés, d'une part, à la loi de Moore qui prédisait que la capacité des circuits électroniques doublerait tous les 18 mois (Figer, 2005) ; et d'autre part, à la transmission optique du signal améliorant

nettement la capacité du transport (Bomsel, 2006). Bien que les TIC aient engendré des gains de productivité non négligeables pour les entreprises, la diffusion de certains outils coûteux comme l'extranet, l'EDI, ou encore l'ERP, a pu créer une fracture « structurelle » opposant les entreprises pour qui ces coûts demeuraient trop importants face à celles qui pouvaient en supporter les frais d'équipement (Kocoglu & Moatty, 2010).

Avec le phénomène croissant d'Internet et cette « nouvelle économie » caractérisée par les TIC, on a convergé vers une économie numérique appelée « immatérielle », ou encore « dématérialisée » par l'essayiste américain Jeremy Rifkin (2000). Celle-ci s'est développée, promettant des performances, multipliées, des technologies au fil des années (Mercouroff & Pignon, 2004). Ce nouveau contexte, porté par les réseaux, les informations et la connaissance et non plus par l'accumulation de capital et propriété matérielle, donne naissance à un « hypercapitalisme » fondé sur les idées et les services (Rifkin, 2000). L'avantage de cette économie immatérielle est que le coût de reproduction des contenus numériques est quasiment nul. Notons que, bien que les informations soient immatérielles, celles-ci sont transmises et stockées sur des biens matériels (ordinateurs, disques durs...). Cependant, l'énergie dépensée est bien moindre que celle utilisée dans le monde matériel. Le coût de distribution est également très faible, une fois les réseaux informatiques construits. De plus, la mise à disposition du contenu numérique est bien souvent gratuite. C'est pourquoi on peut entendre parler également d'économie « gratuite » des biens immatériels (Mercouroff & Pignon, 2004).

Cette évolution vers la gratuité du contenu numérique était perçue par les économistes comme menaçante pour le capitalisme (Bomsel, 2006). Daniel Cohen, économiste français, répondait en 2001, dans le journal *Le Monde*, à cette question : « si tout est gratuit, qui voudra produire les biens concernés ? » L'économiste a alors cité plusieurs exemples de métiers opérant dans des secteurs différents. Un des exemples concernait les journaux qui, en proposant des parutions en ligne de leurs contenus gratuitement, ont finalement remarqué que cela faisait office de relais permettant ainsi de renforcer leur offre en économisant le papier, denrée rare. Les studios de production audiovisuelles se sont, eux aussi, inquiétés de voir leurs films circuler librement. Pourtant, la vente et la location des cassettes constituaient désormais la plus grande part de leurs recettes (Cohen, 2001). De manière générale, on peut déduire que si le numérique impacte certaines sources de revenus, il en ouvre également d'autres. C'est ainsi une erreur d'assimiler l'information à la matière en rejetant la valeur économique qu'elle représente. En effet, en réduisant les coûts de stockage et de manipulation de l'information, celle-ci occasionne

notamment de nouvelles sources d'information pouvant générer de nouveaux marchés (Bomsel, 2006).

Olivier Bomsel (2006), professeur d'économie, affirme que l'information est devenue « un facteur de production aussi essentiel et concurrentiel que le capital, le travail ou la terre ». Il ajoute que « le poids de l'information dans la combinaison et la valorisation des facteurs classiques ne cesse de croître. Or le numérique n'a pas [...] de représentation. Il est tantôt tout le monde et tantôt personne. Il est gratuit » (Bomsel, 2006).

2.1.3 Défi du marché unique numérique en Europe

La révolution numérique se poursuit encore aujourd'hui en Europe. On voit l'économie se transformer avec des progrès technologiques de plus en plus innovants tels que l'Internet des objets⁷, l'analyse des données, le big data (cf. Chapitre 3), la robotique (cf. Chapitre 3), ou encore l'intelligence artificielle (IA)⁸ (Viola & Bringer, 2017). C'est toute la société qui est profondément impactée, « qu'il s'agisse de grandes, petites ou moyennes entreprises, d'administrations nationales, régionales ou locales, ou encore de citoyens » (Viola & Bringer, 2017).

La quantité de données numériques croît de façon exponentielle. Ces données, comparables aux biens, aux marchandises, ont notamment besoin de circuler librement afin de maximiser leur valeur. Leur libre circulation dans l'Union européenne est la clé pour la compétitivité, la productivité et l'innovation au sein du monde numérique (Viola & Bringer, 2017). Cependant, elles se retrouvent face à des barrières (qui se réduisaient pourtant dans le monde physique grâce à des politiques européennes) sous forme d'obligation de localisation des données au niveau national. Les données numériques sont également confrontées aux barrières du commerce électronique transfrontalier avec par exemple, en 2016, seulement 37 % des sites de commerce électronique transfrontalier qui permettent aux clients de finaliser effectivement une transaction (Commission européenne citée dans Viola & Bringer, 2017) ; ainsi que des barrières à l'innovation quand les entreprises, en particulier les plus petites, sont privées d'accès aux

⁷ Il se réfère aux objets, connectés à l'Internet, composés de capteurs collectant des données en continu, qui sont véhiculées vers des dispositifs de traitement qui les enregistrent et les analysent (Mosco, 2016).

⁸ Elle permet de traiter d'immenses quantités d'informations produites et modélise un grand nombre de facultés cognitives humaines constitutives de l'intelligence (Encyclopédie Universalis, *Intelligence artificielle*).

infrastructures numériques et aux compétences dont elles ont besoin pour se développer (Viola & Bringer, 2017).

Les entreprises, tout comme les citoyens, ont besoin d'infrastructures numériques conséquentes d'ampleur mondiale, développées à l'échelle du continent, telles que les réseaux très haut débit⁹, le *cloud computing* (cf. Chapitre 3), le *high performance computing*¹⁰, ainsi que le *big data* (cf. Chapitre 3). Pour cela, ils doivent également acquérir des compétences numériques quel que soit le secteur d'activité (Viola & Bringer, 2017).

En définitive, l'UE fait face à une multitude de défis avec un seul objectif : un marché unique numérique, pour vingt-sept régimes nationaux différents (Viola & Bringer, 2017).

Plan d'action

Fin 2016, Jean-Claude Juncker, président de la Commission européenne, annonce que, les citoyens et l'économie évoluant dans une ère numérique, l'Europe doit leur donner des moyens d'agir face aux défis de cette nouvelle ère. Il ajoute :

Les technologies numériques et les communications numériques sont présentes dans les moindres aspects de notre vie. Tout ce dont nous avons besoin, c'est d'un accès à l'Internet haut débit. Nous avons besoin d'être connectés. Notre économie en a besoin. [...]. C'est pourquoi la Commission propose aujourd'hui de réformer les marchés des télécommunications européens. Nous voulons créer un nouveau cadre juridique qui attire et qui permette les investissements dans la connectivité. Les entreprises devraient pouvoir planifier leurs investissements en Europe sur les 20 prochaines années. Parce que si nous investissons dans de nouveaux réseaux et services, ce sont au moins 1,3 million de nouveaux emplois qui seront créés au cours de la prochaine décennie.

De ce fait, la Commission a pour objectif un marché unique numérique qui permet de renverser les obstacles d'ordre réglementaire et de rassembler les marchés nationaux en un marché

⁹ Il s'agit des réseaux en fibre optique et des réseaux mobiles de dernière génération (4G et 5G) qui permettent la circulation de massives quantités de données générées et consommées par les utilisateurs de services numériques et par les objets connectés à l'Internet (Viola & Bringer, 2017).

¹⁰ Il permet de traiter des données qui augmentent de manière exponentielle (Viola & Bringer, 2017).

unique. Sa stratégie se définit en trois piliers : améliorer l'accès aux biens et services numériques dans l'UE ; favoriser le développement des réseaux et services numériques innovants et des conditions de concurrence équitables ; et maximiser le potentiel de croissance de l'économie numérique.

Parmi ses nombreux champs d'action, la Commission européenne souhaiterait agir en opérant une révision profonde de la réglementation européenne en matière de télécommunications. Il s'agit notamment d'instaurer un cadre institutionnel efficace ainsi que des conditions de concurrence équitable pour tous les acteurs du marché, et d'inciter à l'investissement dans le haut débit ultra-rapide (SPF Économie, 2019).

En ce qui concerne les plateformes en ligne (ou plateformes numériques)¹¹, la Commission compte réaliser une analyse minutieuse de leur rôle dans le marché. Cela portera sur diverses problématiques telles que l'absence de transparence des résultats de recherche et des politiques tarifaires ; l'utilisation des informations obtenues ; les relations entre plateformes et fournisseurs et la mise en avant de leurs propres services au détriment des concurrents... (SPF Économie, 2019).

Avec les plateformes numériques, se pose également la question de la cyber-sécurité qui est une problématique que la Commission prend au sérieux. Elle a pour objectif de renforcer la confiance et la sécurité dans les services numériques, particulièrement en ce qui concerne le traitement des données à caractère personnel. Pour cela, elle propose de collaborer avec l'industrie dans le domaine des technologies et des solutions pour la sécurité des réseaux en ligne (SPF Économie, 2019).

Aujourd'hui, les technologies numériques sont indéniablement présentes dans le monde professionnel, et de nouvelles ne cessent d'apparaître chaque jour, la Commission européenne a dès lors pour objectif de favoriser cette société numérique inclusive en s'assurant que les citoyens possèdent des compétences nécessaires afin de profiter des possibilités qu'offre ces technologies et augmenter leurs chances de trouver un emploi (SPF Économie, 2019).

¹¹ Moteurs de recherche, réseaux sociaux, boutiques d'applications (App Store...), sites de commerce en ligne (eBay, Amazon...), etc.

Conclusion

Ce deuxième volet de la partie exploratoire a mis en exergue le rôle de la numérisation au sein de l'économie et de la société de manière générale. Au-delà de l'aspect technique qu'elle offre, il s'agit d'un phénomène d'ampleur mondiale transformant radicalement le commerce et l'industrie, mais aussi notre quotidien désormais rythmé du lever au coucher par l'omniprésence des systèmes électroniques (Sadin, 2015, pp. 11-15). Il s'agit dès lors d'un facteur de compétitivité, de productivité et d'innovation pour les entreprises de toutes tailles qui perçoivent la révolution numérique non plus comme destructrice de l'économie, mais comme créatrice de valeur grâce aux technologies numériques (Viola & Bringer, 2017). Dans son livre « *Capitalism, Socialism and Democracy* » (1942), Joseph Schumpeter, économiste autrichien naturalisé américain, appelle d'ailleurs ce type de processus de « destruction créatrice » (« *Creative destruction* » dans les termes originaux), c'est-à-dire qu'il mène à la disparition d'activités économiques devenues obsolètes, tout en créant de nouvelles (apportant de nouvelles richesses).

Évidemment, cela induit un effort d'adaptation aussi bien pour ces entreprises que pour les citoyens et politiques. De ce fait, L'Union européenne développe, depuis 2016, une politique menée par la Commission européenne afin de profiter pleinement du potentiel de cette nouvelle ère numérique pour son économie, son industrie et sa société. Son objectif principal est un marché unique numérique au sein de l'Europe. Bien qu'il s'agisse d'un véritable défi avec vingt-sept régimes nationaux différents, cela pourrait être bénéfique tant aux acteurs économiques en termes d'investissement, d'innovation et d'accès au marché, qu'aux citoyens au niveau de l'emploi, de l'accès à l'information, à la culture et aux services publics (Viola & Bringer, 2017).

Suite à toutes mes recherches sur le phénomène de numérisation, j'ai pu percevoir l'impact positif et négatif du numérique sur l'ensemble des acteurs de la société. Le troisième chapitre de ma revue de littérature consistera à appréhender plus précisément la transformation des métiers du chiffre qui n'ont immanquablement pas échappé à la révolution numérique.

Chapitre 3 : La numérisation au sein des métiers du chiffre

Ce troisième et dernier chapitre de la revue de littérature a pour objectif de connaître l'impact du phénomène de numérisation au sein des métiers du chiffre et en particulier des cabinets d'expertise comptable. Je commencerai tout d'abord par expliquer brièvement quels sont ces métiers et quelles en sont les caractéristiques. J'entrerai ensuite dans le vif du sujet en exposant les implications de la transformation numérique induite par les technologies digitales telles que la *blockchain*, le *big data*, le *cloud computing* et le *robo-advisoring*. J'expliquerai dans ce point en quoi elles consistent et quels sont leurs effets au sein des métiers considérés.

La transformation numérique étant désormais inévitable pour l'ensemble des professions du chiffre si elles veulent rester compétitives et profiter des opportunités qui en résultent, elle présente néanmoins des menaces conséquentes pour lesquelles les professionnels portent une attention particulière. Je développerai celles-ci dans le point suivant. J'aborderai également les actions engagées par les métiers du chiffre afin de réussir, ou du moins opérer au mieux, leur transition numérique.

Enfin, je me concentrerai sur le cas des cabinets d'expertise comptable en pleine mutation de leur organisation du travail et de leurs *process*. J'expliquerai en premier lieu comment le numérique s'est intégré au sein de leurs activités comptables et extracomptables. Ensuite, j'exposerai les contraintes et les freins auxquels font face les experts dans la mise en œuvre de leur transformation numérique. Nonobstant ces contraintes, les experts-comptables ont les cartes en main afin de profiter des avantages du numérique. Ceux-ci seront explicités dans le point suivant. Enfin, je développerai la stratégie de l'ITAA qui a pleinement conscience de son rôle de soutien et d'accompagnant concernant l'évolution des pratiques professionnelles des experts-comptables externes.

3.1 Les métiers du chiffre

Les métiers du chiffre sont représentés entre autres par les professionnels de la comptabilité, experts-comptables, conseillers financiers, auditeurs financiers, réviseurs d'entreprises, ou encore gestionnaires d'actif. Il s'agit de professions le plus souvent enracinées localement et très règlementées. En effet, ces métiers sont encadrés par des règles et des normes européennes et nationales continuellement révisées afin de s'adapter au contexte économique. Les métiers du chiffre font appel à des connaissances et compétences de plus en plus complexes et transversales ; ils interviennent dans diverses disciplines : sciences juridiques, financières, comptables, mais aussi cognitives et managériales. Leur principal avantage concurrentiel demeure encore aujourd'hui sur la qualité de la relation humaine et la confiance instaurée entre eux et leurs clients, également les pouvoirs publics (Bahuon & Pluchart, 2018, pp. 13-17).

Leur histoire a plus de deux siècles, marquée par des challenges non des moindres (Bahuon & Pluchart, 2018, pp. 13-17). Nous verrons dans ce chapitre que la numérisation en est un majeur.

3.1.1 Transformation numérique des métiers du chiffre

Les métiers du chiffre sont impliqués à trois niveaux par le phénomène de la numérisation et la croissance exponentielle des données numériques. Tout d'abord, ils participent à la création et au développement des *start-ups*¹², des incubateurs¹³ et des plateformes numériques en les accompagnant et conseillant au niveau stratégique, juridique, financier, ou encore organisationnel. Ensuite, ils doivent eux-mêmes procéder à la transformation numérique de leurs propres organisations et pratiques professionnelles. Enfin, ils sont confrontés à la concurrence des *start-ups* digitales du droit, de la finance, et de la comptabilité (Bahuon & Pluchart, 2018, p. 16).

Une étude de l'Université d'Oxford (citée dans Bahuon & Pluchart, 2018, p. 17), publiée en 2013, révélait déjà à l'époque que la probabilité que les technologies numériques transforment la fonction comptable de l'entreprise était de plus de 90%. Certaines de ces technologies ont

¹² Il s'agit d'entreprises non conventionnelles, caractérisées par leur fort potentiel de croissance, leurs activités exploitant les nouvelles TIC et leurs modes de financement (Pluchart, 2018, p. 29).

¹³ Il s'agit de lieux créés par de grands groupes, réunissant des start-ups dont ils financent le développement ou dans lesquelles ils prennent des parts, pour en favoriser la croissance (Larousse, *Définition : Incubateur*).

déjà été brièvement citées dans le chapitre 2 sur la numérisation, mais l'objectif dans ce point est d'expliquer en quoi elles consistent et impactent les métiers du chiffre. Jean-Jacques Pluchart relève, dans l'ouvrage collectif « Le financier, le juriste et le geek » (2018), quatre grandes technologies : la *blockchain* ; le *big data* ; le *cloud computing*, ainsi que le *robo-advisoring*.

Blockchain

La technologie de la *blockchain*, surnommée également « le grand livre comptable décentralisé » en français, est un système automatisé qui permet de valider des transactions sans tiers de confiance car il garantit les engagements des parties. Ainsi, cela permet d'examiner, effectuer et enregistrer en temps réel différents types de transactions (transferts d'argent, authentications de documents...), à faible coûts et en peu de temps, car absence d'intermédiaires. De plus, les flux en circulation sur le web (à l'avenir, il s'agira de tout acte selon les experts) sont cryptés (confidentiels), non modifiables et non falsifiables (Pluchart, 2018, p. 22). Selon Laurent Leloup (2017), expert de la fintech¹⁴, la *blockchain* pourrait, dès lors, installer une « confiance numérique », basée sur des algorithmes, et non plus sur des institutions.

Big data

La technologie du *big data*, « mégadonnées » en français, permet le traitement de données massives de toutes natures, non liées, non structurées et issues du *cloud computing* (cf. Cloud computing), des réseaux sociaux et des objets connectés (indicateurs de consommation, de mouvement...). Elle se caractérise par des agrégations de données volumineuses, une grande capacité de mémoire, une rapidité de collecte, de traitement et d'analyse (Pluchart, 2018, p. 24).

Grâce aux algorithmes de plus en plus sophistiqués, conçus par des nouveaux outils de *machine learning* (« auto-apprenants », en français) basés sur l'intelligence artificielle, le *big data* « génère des indicateurs à la fois macro et micro-économique (activités, performances, risques, alertes...), des analyses prédictives (notamment pour orienter les décisions des acteurs), des profilages d'investisseurs, de fournisseurs et de clients [...] » (Pluchart, 2018, p. 24).

¹⁴ Il s'agit de la combinaison des termes « finance » et « technologie » (Bahuon & Pluchart, 2018, p.18).

Notons que, bien que cette technologie permette de recueillir de larges bases de données sur les comportements des acteurs socio-économiques, leur traitement doit respecter certains principes éthiques. Ses finalités doivent, de ce fait, être explicites, légitimes et spécifiques destinées à enrichir la connaissance des parties prenantes (clients, utilisateurs, fournisseurs...) et l'efficacité de l'organisation (Pluchart, 2018, pp. 24-25).

Cloud computing

Le *cloud computing* est « un système destiné à stocker, traiter et diffuser des données, faire fonctionner des applications et des logiciels par le biais d'ordinateurs distants qui fournissent des services informatiques sur demande, généralement contre rémunération » (Mosco, 2016). On retrouve parmi les grandes « entreprises digitales » qui proposent ces applications et logiciels de ressources informatiques : Microsoft, Google, Dropbox... (Pluchart, 2018, p. 25).

Grâce au *cloud computing*, les entreprises, en particulier les PME, évitent des investissements importants en matériel informatique et peuvent traiter les données à la demande (Pluchart, 2018, p. 25). Ainsi, selon l'entreprise américaine de conseil et de recherche dans les techniques avancées Gartner (cited in Pluchart, 2018, p. 25), son usage engendrerait des économies de coût de traitement des systèmes d'information de gestion évaluées entre 20 et 30%.

Robo-advisoring

Le *robo-advisoring*, « robots auto-apprenants » en français, est une technologie présente au sein des métiers de la distribution et de la banque-assurance afin d'optimiser la gestion de portefeuille d'investissement et de répondre aux questions courantes posées par les épargnants, grâce au *big data* et algorithmes. On les retrouve également sous forme d'assistants vocaux (*chatbox*) qui reconnaissent la voix des utilisateurs et peuvent répondre à leurs demandes les plus fréquentes. Ces assistants sont développés majoritairement par les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) – on connaît, aujourd'hui, *Alexa* d'Amazon, *Siri* d'Apple, ou encore *Google now* d'Alphabet (Pluchart, 2018, p. 25).

Certains *robo-advisors* sont aussi utilisés afin de traiter les e-mails des clients en identifiant les questions les plus fréquentes et leurs degrés d'urgence, permettant ainsi de proposer des réponses personnalisées, notamment par la voix humaine (*chatbot*) (Pluchart, 2018, p. 25).

3.1.2 Menaces du phénomène numérique

Les menaces de ces technologies numériques sont évidentes. Selon Laurent Leloup (2017), spécialisé en finance d'entreprise, l'économie tend vers la « deuxième révolution numérique », caractérisée par l'« ubérisation ultime ». Le terme d'« ubérisation » est inspiré de la société Uber, opérant dans le secteur des taxis et voitures de tourisme avec chauffeur (VTC) et mettant en relation les utilisateurs avec des conducteurs via une application mobile. Maurice Lévy, ancien PDG du groupe de communication Publicis Groupe, fut le premier à employer l'expression, en 2014, durant une interview pour le journal *Financial Times* lors de laquelle il exprimait l'inquiétude des entreprises face au bouleversement causé par le numérique : « Tout le monde commence à craindre de se faire ubériser. C'est l'idée qu'on se réveille soudainement en découvrant que son activité historique a disparu... Les dirigeants n'ont jamais été aussi désorientés ou inquiets au sujet de leurs marques et de leur modèle économique » (cited in Sarazin, 2019).

Certaines études prospectives publiques (Université d'Oxford...) et privées (Accenture, McKinsey, Deloitte...), réalisées entre 2015 et 2017, ont affirmé que les métiers du chiffre font partie des emplois tertiaires qualifiés les plus affectés par le phénomène numérique et l'« ubérisation » du travail. Ils sont particulièrement exposés aux risques de captation et de destruction des données, dont certaines sensibles. Cela pourrait notamment compromettre la garantie du secret professionnel qui fait partie de la déontologie de leur profession (Pluchart, 2018, p. 38).

3.1.3 Actions engagées pour une transition numérique

Bien que les menaces du phénomène numérique soient davantage mises en lumière dans la littérature concernant les métiers du chiffre, ces derniers ont engagé des actions concrètes afin d'assurer leur avenir en opérant une transition numérique. Cette transition leur permet d'améliorer leur productivité et la fiabilité de leurs services (Bahuon & Pluchart, 2018, p. 13). Mais cela passe inévitablement par la restructuration de leur chaîne de valeur et la transformation de leurs méthodes de travail. Leur modèle d'affaires est repensé afin de proposer aux clients des services de plus en plus personnalisés, originaux, désintermédiés, dématérialisés, sécurisés et accessibles multi-canaux. Ils explorent, comparent, testent continuellement les nouveaux standards numériques, s'intègrent à l'écosystème digital et à

l'univers des « *millennials* »¹⁵ comme les réseaux sociaux, par exemple (Pluchart, 2018, pp. 44-45).

Les professionnels du chiffre s'intéressent également aux possibilités de diversification de leur profession, c'est-à-dire aux nouveaux métiers, nécessaires au développement des technologies et des organisations numériques, basés sur les compétences, les connaissances et les capacités dynamiques (encore en partie inaccessibles par la *machine learning*) comme la créativité, la capacité de négocier, l'intelligence émotionnelle, ou encore l'esprit d'entreprise. Comme exemples de ces nouvelles spécialisations, on retrouve : *knowledge managers*, *knowledge entrepreneurs*, *digital manager*, *digital officer*, *chief data officer*, *data engineer*, *data protection officer*... dont les appellations sont mondialisées et les champs d'action spécialisés (Pluchart, 2018, pp. 38-39).

3.1.4 Cas des cabinets d'expertise comptable

Les cabinets d'experts-comptables réalisent désormais diverses missions comptables pour leurs clients à l'aide de progiciels et logiciels plus ou moins intégrés qui aident à : « la saisie et l'échange de données comptables, les rapprochements comptables et le contrôle des factures ; la tenue des comptes sociaux, d'investissement, de financement, de trésorerie, d'immobilisations, de tiers... ; l'édition de balances et historiques comptables ; le traitement des comptes de gestion, des budgets et des tableaux de bord ; la gestion de la paie ; l'établissement et la transmission des déclarations aux administrations (notamment fiscales et sociales), aux banques, aux assureurs... » (Bahuon & Pluchart, 2018, p. 144).

En fonction de leur taille, ils effectuent également des activités extracomptables de conception, de conseil et d'accompagnement, mais quant à elles moins numérisables, telles que : « l'assistance à la création et à la transmission d'entreprise (choix des statuts et des modes de financement, formalités d'enregistrement...) ; l'étude de la faisabilité économique des projets et l'évaluation financière de l'entreprise ; le choix et la mise en place des systèmes de gestion de l'entreprise ; l'accompagnement administratif et comptable de la gestion des personnels ; et la formation comptable, fiscale et sociale des entrepreneurs et des équipes administratives » (Bahuon & Pluchart, 2018, pp. 144-145).

¹⁵ Il s'agit de la génération née début des années 80 et fin des années 90, appelée également « génération Y ».

Ces deux types de missions, cités précédemment, sont impactés différemment par les phénomènes de numérisation des données et d'optimisation des processus. Les cabinets d'experts-comptables doivent, aujourd'hui, à la fois standardiser leurs services « de base » et personnaliser ceux à haute valeur ajoutée. Mais les services courants, standardisés, font face à une concurrence numérique liée au *cloud computing* et au *big data* utilisés par des *start-ups* disruptives¹⁶ afin de développer de multiples progiciels et logiciels plus ou moins compatibles, intégrables, modifiables et sécurisés. Certaines se penchent d'ailleurs sur l'automatisation des révisions comptables, selon le profil du client, les risques encourus, la saisonnalité de ses activités, la nature de ses actifs (corporels, incorporels...) et passifs (capital, emprunts...), ou encore de ses types de contrats (Bahuon & Pluchart, 2018, pp. 145-147).

Bien que la digitalisation soit dorénavant largement intégrée, partiellement ou totalement, au sein des cabinets d'expertise comptable¹⁷, des chiffres récents révèlent qu'environ 35% des factures électroniques que leurs clients reçoivent sont imprimées puis archivées. Cela confirme que le papier est encore omniprésent, et peut donc freiner les experts-comptables à envisager la digitalisation puisque leurs clients peuvent se montrer réfractaires face à ce changement. On remarque que ces derniers restent encore souvent attachés à leurs factures papier traditionnelle (de Bremaeker, 2019).

Fin 2019, suite à une enquête réalisée auprès de 1.400 membres de l'ITAA (experts-comptables, conseils fiscaux, comptables agréés et comptables-fiscalistes agréés), il relève que ces derniers supportent également une charge de travail inutile trop élevée. Les causes seraient une réglementation complexe et en changement constant (loi anti-blanchiment¹⁸ imposant le registre UBO¹⁹, règlement général sur la protection des données²⁰, nouveau Code des sociétés et des associations, législation fiscale...), ajoutées à cela des défaillances fréquentes au niveau

¹⁶ Il s'agit d'une entreprise qui crée une véritable rupture au sein d'un secteur d'activité en transformant radicalement son fonctionnement (Larousse, *Définition : Disruptif*).

¹⁷ Un grand nombre de fiduciaires, gérant ensemble 1,2 millions de personnes morales qui représentent la majorité des entreprises belges, travaillent à 90% de façon digitale (Unified by Invoicing, 2019).

¹⁸ 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, entrée en vigueur le 16 octobre 2017.

¹⁹ UBO est le sigle de « *Ultimate Beneficial Owner* » dont la traduction française est « bénéficiaires effectifs ultimes ». Il s'agit notamment des actionnaires qui détiennent plus de 25% des actions (Loi anti-blanchiment, 2017, art.4).

²⁰ Transposé en droit belge par la loi relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel du 30 juillet 2018, entrée en vigueur le 5 septembre 2018.

de certaines plateformes des autorités et logiciels informatiques. Une simplification administrative est de ce fait réclamée massivement par les membres de l'Institut. Cela leur permettrait notamment de faciliter et accélérer leur transition numérique (Cellule Communication de l'ITAA, 2019).

Opportunités

L'automatisation permet néanmoins aux experts-comptables de gagner du temps afin de proposer de nouveaux services à haute valeur ajoutée à leurs clients tels que « la surveillance réglementaire et normative, la veille concurrentielle et financière, grâce au *big data* et au *machine learning* ; le conseil stratégique et organisationnel ; l'évaluation financière des actifs et passifs ; l'audit des processus et le diagnostic comptable et financier des projets ; ou encore l'accompagnement de projets d'exportation, de financement, de sécurisation des *process* et des systèmes » (Bahuon & Pluchart, 2018, pp. 147-148).

Ils ont également l'opportunité de s'impliquer dans le développement de projets de transformation numérique des PME, à plusieurs niveaux : participer à l'analyse stratégique, au diagnostic organisationnel, à l'analyse des risques, nécessaires avant d'envisager la digitalisation des processus ; accompagner les managers dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs nouveaux modèles et plans d'affaires ; contribuer à l'intégration des processus digitalisés et non digitalisés, et en assurer l'accompagnement, le conseil, le contrôle et la formation (Bahuon & Pluchart, 2018, PP. 145-146).

Stratégie numérique de l'ITAA

Afin de saisir les opportunités du numérique, l'ITAA a développé des outils numériques, ou recommande des outils existants, destinés à ses membres experts-comptables. Les principaux sont détaillés ci-dessous :

- *BeExcellent* : plateforme qui permet d'aider les membres de l'Institut en mettant à disposition toute la documentation nécessaire (manuels, modèles, articles...), et mise à jour, dans l'exercice de leur profession ; ainsi que de disposer d'un accès personnel et sécurisé afin de récupérer cette documentation et pouvoir la consulter, l'exporter, ou encore l'adapter si besoin. Le cabinet d'experts-comptables peut également

ajouter ses propres documents et modèles dans sa session et éventuellement les partager (BeExcellent, *Fonctionnalités*).

- *E-guichet* : outil électronique qui permet, aux membres et stagiaires de l'Institut, d'accéder à leur dossier personnel présenté en différentes rubriques : Mes données ; mes sociétés ; mon cabinet ; mes missions ; mes formations ; journal de stage ; anti-blanchiment. Il leur permet ainsi de signaler rapidement un changement d'adresse, ou autres, sans devoir envoyer de courrier/courrier à l'ITAA (Vanderstichelen & Van Colle, 2014).
- *Companyweb* : outil en ligne qui permet de consulter les informations financières des entreprises. Il permet de se renseigner, par exemple, sur la solvabilité, la capacité de paiement, la rentabilité, la stabilité, et d'autres facteurs importants de chaque entreprise établie en Belgique (Companyweb, *Notre offre*).
- *Unified by Invoicing* : plateforme de facturation électronique collaborative qui met à la disposition de chaque membre de l'Institut et leurs clients, une boîte aux factures électroniques « *Bill to Box* » permettant l'envoi, la réception, la création, l'importation et le partage de factures (Unified by invoicing, *Home*). Cette plateforme est compatible avec plusieurs logiciels comptables : Yuki, OneA, ADM Solutions, FID-Manager, ainsi qu'Exact, Kluwer, Unit4, Octopus, Horus, Sage et Winbooks nécessitant, eux, une solution de précomptabilisation supplémentaire comme OneA ou ADM (de Biolley, 2018).
- *eStox* : registre électronique des titres permettant l'enregistrement correct et sécurisé de toutes les données relatives aux actionnaires. Il permet également le transfert automatique des données concernant les bénéficiaires effectifs ultimes sur le registre UBO du SPF Finances (obligation légale). L'accès au registre eStox est limité aux dirigeants, notaires, experts-comptables et conseils fiscaux, tenus au secret professionnel (eStox, *Home*).

Bien que l'intérêt principal de la plateforme *Unified by Invoicing* soit l'envoi et la réception de factures au format PDF ou de factures électroniques, elle a pour objectif d'encourager l'utilisation de cette dernière : la facture électronique (Unified Post & de Biolley, 2018). Il s'agit d'un document structuré comportant des métadonnées qui permettent le traitement automatisé (les formats couramment utilisés sont l'e-fff²¹ et l'UBL). A l'inverse, une facture PDF ne

²¹ « e » pour le format électronique de la facture et « fff » qui sont les initiales de la Fondation « Forum For the Future » à l'origine du protocole.

contient pas de métadonnées, mais elle peut être transformée en un fichier structuré grâce à l'OCR qui va reconnaître et extraire les données en scannant le PDF. Cela est également réalisable pour les documents papier (de Biolley, 2018).

Si la facture électronique est de plus en plus encouragée, c'est parce qu'elle offre des avantages non négligeables : diminution des coûts ; rapidité du traitement et, donc, du paiement initié automatiquement ; diminution des erreurs ; suivi de la trésorerie en temps réel (la facture électronique entrant dans un flux automatisé) ; réduction de la consommation de papier, encre... (de Biolley, 2018). La Commission européenne souhaite d'ailleurs étendre son utilisation dans l'Union Européenne par la directive 2014/55/UE relative à la facturation électronique dans le cadre des marchés publics, transposée en droit belge par la loi du 7 avril 2019. L'article 6 de cette dernière (2019) impose dorénavant à l'administration publique de recevoir et traiter les factures électroniques qui leur sont transmises par les entreprises privées. Cela devrait donc accélérer l'intégration de la facturation électronique au sein des PME et autres organisations.

Conclusion

Les cabinets d'experts-comptables pourraient craindre une « ubérisation » et une déshumanisation de leur profession avec l'apparition des plateformes et outils numériques intégrant des technologies comme le *cloud computing*, le *machine learning*, ou encore le *robo-advisoring*. Cependant, ils présentent des caractéristiques qui les « protègent » face à la concurrence des *start-ups* digitales. En effet, leur profession est réglementée : accès soumis à l'obtention d'un diplôme d'études supérieures et à l'inscription à l'ITAA. Elle est soumise à des dispositions réglementaires, normatives et conventionnelles²² ; ainsi qu'à des principes déontologiques fondés sur la loyauté et le secret professionnel. Elle met un point d'honneur à l'importance des relations humaines et de la confiance entre les experts-comptables et leurs clients. De plus, elle mobilise des compétences et des connaissances de plus en plus techniques et pluridisciplinaires (Bahuon & Pluchart, 2018, p. 135).

Néanmoins, les cabinets d'expertise comptable ont dû intégrer la numérisation, et la digitalisation de manière plus globale, dans leur organisation afin de rester compétitifs et de saisir les opportunités du numérique. Cela a demandé de leur part un effort d'adaptation en revoyant toute la structure de leur chaîne de valeur et leurs méthodes de travail. Ils doivent aujourd'hui à la fois standardiser leurs services « de base », c'est-à-dire les tâches purement comptables ; et, en parallèle, personnaliser ceux à haute valeur ajoutée. L'IEC a d'ailleurs développé des outils et plateformes numériques afin de faciliter la transition numérique pour ses membres externes. Cela leur permet ainsi de se consacrer davantage dans le conseil, le développement et l'accompagnement des projets de leurs clients, que ce soit au niveau de la gestion, du financement, mais aussi de la transformation numérique de leur société. Les champs d'action sont multiples. Cependant, si les champs d'action sont nombreux, les contraintes et les freins le sont également : exposition des données privées et sensibles ; clients réfractaires au changement numérique, encore trop attachés au papier ; charge administrative trop élevée due aux défaillances des plateformes des autorités et logiciels informatiques, ainsi que l'évolution constante de la réglementation qui encadre la profession...

²² Conventions internationales (normes comptables IFRS...) ; lois et règlements nationaux ; principes déontologiques (encadrés par l'IEC) ; guides pratiques d'associations professionnelles...

Partie 2 : Partie empirique

C'est avec ce recueil d'informations et d'enseignements théoriques que je peux poursuivre mon étude en entamant la partie empirique. Je commencerai celle-ci, dans un premier temps, par la formulation de ma problématique ainsi que de mes pistes de recherche. Il s'agira d'axes de recherche autour de thèmes généraux que je jugerai pertinents pour répondre à la problématique de mon étude.

Dans un second temps, j'expliquerai le choix de ma méthodologie qui consiste à traiter mes pistes de recherche en réalisant une enquête qualitative, via des entretiens semi-directifs centrés, auprès d'experts-comptables effectuant leurs missions au sein de cabinets en Belgique. Préalablement à la réalisation des entretiens avec les professionnels, j'élaborerai un guide d'entretien. Je détaillerai ainsi le choix des questions qui me permettront d'aborder l'ensemble des thèmes choisis. Ensuite, je présenterai les professionnels interrogés dans le cadre de mon enquête. Enfin, j'expliquerai ma démarche quant à l'analyse de contenu pour en ressortir des conclusions générales.

En troisième temps, je conclurai mon étude par une synthèse générale des impacts et des enjeux de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable en Belgique. Les principaux thèmes, constituant mes pistes de recherche, seront abordés et serviront de base. Enfin, en complément de ma conclusion générale, j'évoquerai les difficultés rencontrées et les limites de mon étude. De ce fait, je proposerai ensuite des pistes d'amélioration.

Chapitre 1 : Formulation des pistes de recherche

J'ai choisi de m'intéresser aux impacts de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable en Belgique. Dans ce sens, j'ai défini ma problématique qui repose sur la question suivante : « Quel est l'impact de la numérisation sur l'organisation et les pratiques professionnelles au sein des cabinets d'expertise comptable ? » En d'autres termes, il s'agit de connaître la mise en œuvre de leur transformation numérique et les conséquences qui en résultent.

Après avoir rédigé ma revue de littérature, j'ai déterminé cinq pistes de recherche que j'ai jugées intéressantes à traiter et à approfondir au vu de leur importance dans la partie théorique du mémoire. Celles-ci sont décrites ci-dessous.

Transformation numérique au sein du cabinet

Comme évoqué précédemment, il me paraît pertinent de m'intéresser tout d'abord à la transformation numérique opérée au sein des cabinets, ainsi que les raisons de celle-ci, les contraintes et freins rencontrés, les effets positifs et négatifs, les solutions à ces derniers et, enfin, aux projets et changements futurs, liés au numérique.

Formation sur les nouvelles technologies et outils numériques

Ensuite, il me semble intéressant dans ma démarche de questionner les professionnels à propos de leur connaissance des nouvelles technologies et des outils numériques en leur demandant s'ils ont suivi des formations internes ou externes sur les nouvelles technologies (*big data*, *robo-advisoring*, *cloud computing*, intelligence artificielle...) et sur les outils développés pour l'exercice de la profession. De plus, je compléterai cette information en les interrogeant sur leur connaissance des outils numériques, ou recommandés, par l'Institut des Experts-Comptables et Conseils fiscaux, destinés à faciliter leur transition digitale.

Règlementation

De manière générale, la réglementation faisant partie intégrante de la profession, j'aimerais connaître l'opinion des professionnels quant à la réglementation qui encadre « le numérique »

au sein des entreprises, tant au niveau national qu'au niveau européen. L'objectif est d'avoir un ressenti général des cabinets, et non pas de rentrer dans le détail de chaque réglementation.

Relation client

La relation avec le client est également un aspect crucial dans la profession d'expert-comptable. J'aimerais ainsi savoir si la transformation numérique du cabinet a eu un impact sur le comportement des clients et les relations professionnelles ; et si ces derniers y sont enclins ou plutôt réfractaires. Je leur demanderai également si la communication de leur offre avec leurs différents services a changé. De plus, je les interrogerai sur la manière dont ils accompagnent leurs clients dans cette transformation numérique.

Avenir de la profession - Le cabinet « de demain »

Enfin, je leur demanderai des conseils pour qu'un cabinet d'expertise comptable réussisse sa transformation numérique. Il est également important, selon moi, de connaître leur perception quant à l'avenir de leur cabinet. Je terminerai, finalement, l'entretien par une question majeure concernant leur opinion sur l'avenir de la profession, qui est de plus en plus réglementée et très souvent affectée par le contexte économique.

Chapitre 2 : Enquête qualitative

J'ai choisi de réaliser une enquête qualitative car elle est, selon moi, la méthode la plus pertinente pour répondre à ma problématique. En effet, l'étude qualitative a pour objectif d'explorer et comprendre un phénomène pour lequel le chercheur ignore en partie la teneur de ce qu'il va mettre à jour (Baumard & Ibert, 2014). Dans le cas de ce présent mémoire, il s'agit de connaître l'impact de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable en Belgique.

Bien que l'approche qualitative et quantitative peuvent être menées conjointement pour construire et tester une théorie (Baumard & Ibert, 2014), mon objectif n'est pas de vérifier ou valider mes résultats mais de m'impliquer sur le terrain et d'en devenir son interprète, tout en ayant conscience que ma propre interprétation peut être plus appuyée que celle des personnes que j'interrogerai sur mes questions de recherche (Stake cited in Baumard & Ibert, 2014). J'ai également choisi cette approche pour la possibilité d'allers-retours entre ma théorie et le terrain ; ainsi que la possibilité de prendre en compte l'imprévu (Bryman cited in Baumard & Ibert, 2014).

Dans cette démarche qualitative, je compte réaliser des entretiens semi-directifs centrés (ESDC), tels que définis par Pierre Romelaer (2005). Ce type d'entretien me permettra d'amener le professionnel à me communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les différents thèmes de ma recherche en l'influençant le moins possible (Romelaer, 2005).

2.1 Guide d'entretien

Le guide d'entretien (cf. Annexe 1) reprend au total 20 questions ouvertes pour ne pas limiter mes interlocuteurs dans leurs réponses, avec également des sous-questions afin de les orienter vers une réflexion la plus personnelle possible et éviter qu'ils s'éparpillent hors du champ d'étude.

En guise d'introduction, je demanderai à mon interlocuteur de se présenter :

1- Pourriez-vous vous présenter ? : J'aimerais, précisément, qu'il présente sa profession ; et savoir depuis combien de temps il porte le titre d'expert-comptable.

2- Pouvez-vous me présenter le cabinet dans lequel vous réalisez vos missions, en quelques mots ? : Étant donné que je compte interroger des cabinets de petite, moyenne et grande taille, j'aimerais connaître, notamment, la structure, les services proposés, ainsi que le nombre de collaborateurs de chacun d'eux.

3- Le cabinet a-t-il opéré, ou opère-t-il, en ce moment, une transformation numérique ? : Cette question permet de situer, dans le temps, l'avancée du changement numérique au sein du cabinet.

4- Quelles sont les raisons à l'origine de cette transformation numérique ? : Ici, l'idée est de savoir si la transformation numérique opérée est une volonté d'anticiper, d'adapter la profession à la nouvelle « ère numérique » pouvant offrir de nouvelles opportunités ; ou s'il s'agit d'une transition inévitable afin de rester compétitif vis-à-vis des autres cabinets qui sont dans ce processus.

5- Quels sont les changements numériques opérés au sein du cabinet ? : Cette question sera posée pour connaître les changements numériques réalisés que ce soit au niveau de l'exécution des tâches comptables et obligations légales, de la gestion des dossiers clients, ou encore de la communication et échange d'informations avec ces derniers...

6- Avez-vous été confrontés, ou êtes-vous encore confrontés, à des contraintes, des freins ? : Il sera également important d'interroger le professionnel sur les contraintes et freins rencontrés en interne (collaborateurs, mise en place et efficacité des outils numériques...), mais également en externe (clients, réglementation...).

7- Quels sont les effets positifs de la numérisation au sein du cabinet ? : Sur base du postulat qu'une transformation numérique a été opérée au sein du cabinet, je m'intéresserai aux effets positifs sur l'organisation technique, le personnel (compétences, ressenti face à ce changement...), ainsi que sur la situation financière et les performances du cabinet.

8- Quels sont les effets négatifs de la numérisation au sein du cabinet ? Il me semble pertinent de questionner également sur les effets négatifs en reprenant les mêmes points que la question précédente. J'aborderai, en outre, la question de la cyber-sécurité des données qui sont désormais davantage exposées et qui peuvent, de ce fait, compromettre la garantie du secret professionnel.

9- Quels sont, selon vous, les solutions et les moyens à mettre en place pour diminuer l'effet négatif de la transformation numérique ? *Exemple : simplification administrative.* : Dans

le cas où mon interlocuteur citerait des effets négatifs de la numérisation, je l'interrogerai sur ce qui pourrait, selon lui, solutionner ces derniers. J'évoquerai, notamment, cette volonté de simplification administrative qui est fortement réclamée par les experts-comptables car ils se trouvent avec une charge de travail, jugée inutile (perte de temps), trop importante. Celle-ci serait due à une réglementation complexe et en constante évolution, ainsi que des défaillances fréquentes au niveau de certaines plateformes des autorités et logiciels informatiques.

10- D'autres changements/projets liés au numérique sont-ils à venir ? : Je souhaite connaître les changements liés au numérique à venir au sein du cabinet afin d'avoir un aperçu global de sa transformation ; et percevoir s'il y a une volonté de se digitaliser davantage.

11- Suivez-vous des formations sur les nouvelles technologies (*blockchain, cloud computing, big data, robo-advisor, intelligence artificielle...*) et outils numériques ? : La formation continue faisait partie de la déontologie de la profession, l'idée est de savoir si les experts-comptables se forment sur les nouvelles technologies et les outils numériques, que ce soit en interne ou en externe (notamment par des formations proposées par l'Institut).

12- Connaissez-vous les outils numériques et plateformes développés, ou recommandés, par l'Institut ? : Par cette question, je vérifierai si les outils et plateformes numériques développés, ou recommandés, par l'Institut, intéressent les cabinets d'expertise comptable.

13- Que pensez-vous, de manière générale, de la réglementation nationale et européenne qui encadre « le numérique » au sein des entreprises ? : Je souhaite également aborder le sujet de la réglementation, en questionnant l'interlocuteur sur son ressenti de la réglementation, nationale et européenne, qui encadre le numérique au sein des entreprises. Est-ce qu'elle est à améliorer, à moderniser, à rendre plus claire ? L'expert-comptable éprouve-t-il des difficultés dans l'application de certaines lois et règlements, nationaux et internationaux ? Que pense-t-il de la volonté de l'Europe de vouloir harmoniser le numérique au sein des états membres (e-facturation, archivage électronique etc.) ?

14- Avez-vous observé des changements au niveau du comportement de vos clients et de vos relations professionnelles par rapport à la transformation numérique au sein du cabinet ? : Je m'intéresserai à la relation de l'expert-comptable avec ses clients, un aspect crucial dans la profession étant donné que nous vivons dans une ère du numérique qui amène à une déshumanisation de plus en plus de professions. J'interrogerai ainsi le professionnel sur ses relations professionnelles avec ses clients ; et si celles-ci ont changé du fait de la transformation numérique du cabinet.

15- Vos clients sont-ils enclins à votre transformation numérique ou sont-ils plutôt réfractaires ? : L'idée est de savoir si certaines caractéristiques du client expliquent son

enthousiasme, ou pas, à la transformation numérique du cabinet : âge, domaine d'activité, structure et taille de l'entreprise... De plus, je souhaite déterminer dans quelle mesure le cabinet peut convaincre, inciter, ses clients à accepter cette transition.

16- La communication de votre offre avec vos différents services a-t-elle changé ? : Au travers de cette question, l'objectif est de déterminer si le cabinet « markete » cette nouvelle offre « digitale » ; et dans le cas échéant, si elle constitue un réel atout pour la réputation du cabinet.

17- Comment accompagnez-vous vos clients dans votre transformation numérique ? : Cette question sera posée de sorte à savoir si les outils et plateformes numériques du cabinet sont suffisants pour répondre aux besoins des clients ; et si ces derniers ont désormais d'autres attentes et exigences. Je questionnerai également le professionnel sur sa perception par rapport au fait de devoir désormais conseiller et accompagner des clients dans leur démarche de transition digitale alors que le cabinet en est lui-même impacté et doit gérer ces changements.

18- Selon vous, comment réussir sa transformation numérique ? : Je souhaite interroger l'expert-comptable sur sa vision de la réussite d'une transformation numérique au sein d'un cabinet : les étapes à suivre, les erreurs à ne pas faire...

19- Comment percevez-vous l'avenir de votre cabinet ? : Cette question permettra de percevoir si le professionnel est plutôt serein, ou inquiet, quant à la pérennité du cabinet d'expertise comptable, et du sien en particulier.

20- Selon vous, quel est l'avenir de la profession ? : En complément de la question précédente, et terminaison de l'interview, je souhaite questionner le professionnel sur sa vision de l'avenir de la profession d'expert-comptable, que ce soit au niveau de la place de ce dernier, sa relation avec le client, ou encore de la digitalisation croissante au sein de la profession. La question se veut ouverte afin de mesurer pleinement le ressenti de l'expert.

2.2 Professionnels interrogés

Comme mentionné précédemment, j'ai choisi de réaliser une enquête qualitative, via des entretiens, auprès d'experts-comptables réalisant leurs missions au sein de cabinets de petite, moyenne et plus grande taille répartis sur la Belgique. Pour cela, j'ai tout d'abord constitué une base de données reprenant un maximum de contacts de professionnels pour chacune des catégories de cabinet (petite moyenne et grande taille). Cette démarche a été relativement simple grâce à l'outil de recherche en ligne des professionnels de l'ITAA proposé par celui-ci (<https://search.itaab.be/fr-fr>). J'ai répertorié au total 85 professionnels que j'ai joints ensuite

par mail afin de leur proposer un rendez-vous pour réaliser l'entretien. Au final, je suis parvenue à fixer 18 interviews menées principalement à distance via des applications telles que Zoom Video Communication, Microsoft Teams, Skype ; ou encore par téléphone.

En annexe 2, j'ai rassemblé, dans un tableau récapitulatif, les informations principales relatives à chaque professionnel interrogé. On retrouve leur nom et prénom, leur niveau d'études, leur titre IEC, l'année de son obtention, le cabinet dans lequel ils réalisent leurs missions, la fonction qu'ils y occupent, et leur ancienneté au sein du cabinet. En annexe 3, je présente également, dans un tableau, les principales informations relatives à chaque cabinet : leur(s) localisation(s), le nombre de travailleurs en équivalents temps plein, le chiffre d'affaires (ou marge brute d'exploitation), le total du bilan, ainsi que la taille de la société (micro, petite ou grande)²³ déterminée en fonction des trois derniers critères. Je n'ai pas hésité à me rendre sur les profils LinkedIn²⁴ des professionnels, les sites internet des cabinets (quand il y en avait un), ainsi que sur le site de la Banque nationale de Belgique pour obtenir les comptes annuels et bilans sociaux des cabinets afin de compléter ces deux tableaux.

Sur base de toutes ces informations signalétiques recueillies, j'ai construit plusieurs diagrammes circulaires, que l'on peut retrouver en annexe 4, afin d'en faire ressortir quelques données statistiques :

- Une majorité d'hommes ont participé à mon étude (67%). Il s'agit d'un hasard dû simplement à la disponibilité des professionnels.
- Plus de 50% détiennent un diplôme de Bachelier, et 30% ont un niveau de Master.
- 89% des interviewées disposent du titre d'expert-comptable et conseil fiscal.
- On obtient un équilibre presque parfait si l'on se réfère au nombre d'années d'ancienneté des professionnels en tant que membre de l'IEC. En effet, les tranches d'années « 0 à 10 ans », « 10 à 20 ans » et « 20 à 30 ans » sont représentées de manière quasiment égale. J'ai également eu le plaisir d'interviewer un expert-comptable et conseil fiscal ayant 33 ans d'ancienneté au sein de l'Institut.
- La majorité des interviewés (49%) ont une fonction de gérant(e) ou associé(e) au sein du cabinet ; 38% sont directeurs ou partner au sein d'une fiduciaire.

²³ Le fait de parler de cabinets de petite, moyenne ou grande taille jusqu'à présent est voulu pour une facilité de compréhension. En réalité, la BNB parle de micro, petite et grande société.

²⁴ Réseau social professionnel en ligne

- Plus de 50% des professionnels ont une ancienneté de moins de 10 ans au sein du cabinet dans lequel ils travaillent. J'ai également interviewé deux personnes ayant plus de 30 ans d'ancienneté au sein de leur cabinet.
- Le hasard a très bien fait les choses car les trois tailles de société (micro, petite et grande) sont représentées quasiment dans la même proportion : 7 professionnels réalisent leurs missions dans un grand cabinet, 5 dans un petit et 6 dans un « très petit ».
- Les professionnels interrogés effectuent des missions au sein de cabinets répartis sur l'ensemble de la Belgique. Les plus grands cabinets sont présents dans les trois régions de la Belgique, tandis que les plus petits sont principalement situés en Région wallonne.

2.3 Analyse de contenu

Afin d'analyser le contenu des entretiens réalisés avec les professionnels, ces derniers ont été enregistrés grâce à un dictaphone complété d'une prise de notes reprenant les idées principales. Ensuite, j'ai retranscrit²⁵ les discussions sur Microsoft Word (cf Annexe 5). À partir de ces retranscriptions, j'ai établi un tableau (cf. Annexe 6) avec, par colonne, les différents interlocuteurs et, par rangée, les différents thèmes relatifs à mon étude. Sur cette base qui présente un résumé des entretiens, j'ai effectué une analyse horizontale qui me semble être la méthode la plus pertinente de sorte à faire ressortir l'ensemble des réponses des participants pour chaque thème. Cette méthode requiert néanmoins un travail minutieux dans la mise en lien des différentes réponses fournies pour en relever des conclusions générales.

Pour résumer, j'ai effectué une analyse qualitative des données qui s'est construite en trois étapes simultanées : résumé détaillé, affichage des données sous forme de tableau et esquisse des conclusions. Ces étapes sont mentionnées dans l'ouvrage de Miles & Huberman (1994), qui est une référence parmi les (rares) travaux sur les méthodes d'analyse des données qualitatives.

²⁵ En supprimant les répétitions, erreurs de langage, hésitations et remarques annexes

Chapitre 3 : Conclusions de l'enquête

L'ensemble des cabinets, dans lesquels les professionnels interrogés réalisent leurs missions, ont opéré une transformation numérique. Certains l'ont entamée assez « tôt », il y a 4-5, afin d'anticiper le phénomène et les opportunités qu'il allait pouvoir apporter. Mais finalement, tous ont suivis la tendance car ils ont compris que la transformation numérique était inévitable pour rester compétitifs. Évidemment, cette transition est plus ou moins avancée au sein des cabinets. Certains se limitent à l'utilisation d'un logiciel comptable, assez simple d'utilisation, avec une plateforme permettant de déposer les documents scannés, avouant par ailleurs qu'ils n'ont pas le choix de prendre le pli et de suivre l'évolution. Néanmoins, la majorité des cabinets interrogés opère une digitalisation un peu plus avancée en utilisant certes un logiciel comptable²⁶, mais également diverses solutions comme des logiciels de scanning plus performants, des applications mobiles²⁷ permettant le scan et l'envoi des notes de frais (tickets de restaurant...), ou encore des logiciels de gestion²⁸. Ces derniers ont totalement réorganisé les cabinets car, désormais, ils proposent notamment une gestion et le suivi du dossier permanent des clients, des délais des obligations légales, mais aussi la gestion du temps, des tâches et des prestations (facturation) des collaborateurs. Pour finir, une évolution qui a fait pratiquement l'unanimité chez les professionnels est l'intégration automatique des fichiers CODA. Il s'agit de fichiers électroniques contenant les informations des extraits de compte de manière beaucoup plus détaillée, et sont facilement reconnus par le système informatique et imputés dans le logiciel comptable ou ERP.

En plus d'avoir intégré tout une série d'outils au sein de l'organisation, certains cabinets vont plus loin avec déjà une réflexion sur des projets numériques futurs. Ceux-ci concernent, par exemple, tout ce qui est payroll avec l'injection automatique des données brutes des salaires (ONSS, précompte professionnel...) ; la création d'une base de données centralisant toute la documentation numérisée ; ou encore l'intégration de logiciels beaucoup plus adaptés et performants. Certains cabinets eux envisagent seulement la mise en place d'un logiciel de gestion. D'autres n'ont pas réellement de projets numériques mais se concentrent sur le passage

²⁶ Parmi ceux cités : WinBooks, BOB 50, Exact Online, Expert M, Popsy, Yuki, ou encore Venice

²⁷ Telles que Rydoo

²⁸ Parmi ceux cités : FID-Manager, Silverfin, WinPrest, Adsolut, AdminPulse, Admin-DMS, ou encore Adminis

de l'ensemble des dossiers clients en digital ; ou encore sur la bonne utilisation des outils et que ceux-ci soient utilisés par le plus grand nombre de clients.

Freins à la transformation numérique

Si la transformation numérique est plus ou moins avancée selon les cabinets d'expertise comptable, c'est parce que le numérique présente de nombreuses contraintes et freins. Ceux-ci peuvent être rassemblés en deux catégories : les freins humains (clients et collaborateurs) et les freins liés à l'outil. Tout d'abord, concernant les clients, ceux-ci peuvent se montrer assez réfractaires dans le passage au digital car ils ne veulent pas changer leurs habitudes ; ils n'ont pas le temps, ils ne veulent pas scanner ou ne sont pas équipés pour ; ou encore, ils n'y voient pas un intérêt car ils veulent simplement remplir leurs obligations légales. On constate qu'il s'agit souvent de clients d'un certain âge, d'une petite structure, ou indépendants. Notons que la question générationnelle a quand même été réfutée à plusieurs reprises lors des entrevues. La réticence des clients est aussi parfois due à une crainte de perdre le contact humain. Or, on remarquera, dans la suite de ce chapitre, la numérisation amène l'inverse quand elle est bien pensée. Concernant les collaborateurs du cabinet qui peuvent freiner la transformation numérique, on retrouve également cette crainte de changer ses habitudes. Ici aussi, l'âge du collaborateur se révèle parfois être un facteur. Certains cabinets regrettent d'ailleurs que les jeunes recrutés ne soient pas préparés, au niveau des études, pour la digitalisation et la comptabilité 2.0.

Enfin, en ce qui concerne les outils, les principales raisons sont le coût qu'ils représentent, les défaillances rencontrées encore trop importantes, mais aussi des outils qui ne sont tout simplement pas assez performants, intuitifs, et adaptés à la structure du cabinet et au volume de clients. Certains déplorent en outre la présence massive de logiciels français qui ne sont pas adaptés au marché belge et à sa réglementation.

Profiter des avantages de la numérisation

Pour l'ensemble des experts-comptables interrogés, la transformation numérique est une réelle avancée positive. L'avantage le plus cité est le gain de temps résultant de la numérisation des documents rendant désormais l'information disponible à tout moment et centralisée. Il s'agit là d'un aspect à ne pas négliger surtout en cette période de crise sanitaire liée au Covid-19 contraignant un grand nombre de travailleurs à devoir faire du télétravail. De plus, cette

information rendue disponible en tout temps et centralisée permet une meilleure gestion des dossiers clients. D'ailleurs, ces derniers en profitent car ils peuvent maintenant suivre, en temps réel, leurs chiffres, leurs comptes clients-fournisseurs ouverts, l'évolution de leur situation financière de manière générale. Notons également que la centralisation des informations permet à l'expert-comptable de facilement constituer un dossier électronique comprenant tous les documents nécessaires pour un contrôle fiscal, et celui réalisé par un réviseur.

Le deuxième avantage cité en grande majorité par les professionnels est la diminution des heures passées sur les tâches à faible valeur ajoutée (encodage, TVA, établissement du bilan...) pour consacrer davantage de temps à l'aspect conseil que celui soit fiscal, financier ou même frontal.

Enfin, certains cabinets voient également la digitalisation de l'organisation et des tâches comme un moyen d'attirer de nouveaux collaborateurs intéressés par l'informatique. Cela est avéré par d'autres qui témoignent d'une satisfaction des collaborateurs, et d'une bonne dynamique au sein de l'équipe car celle-ci est relativement friande des outils numériques.

Ne pas minimiser les effets négatifs

Si les effets positifs de la numérisation apparaissent nombreux et diversifiés, des éléments négatifs sont également à recenser. Dans les éléments positifs, j'ai évoqué le gain de temps découlant de l'utilisation d'outils informatiques. A contrario, ces derniers peuvent également engendrer une perte de temps due à leurs nombreuses défaillances. C'est ce que reprochent la majorité des professionnels que j'ai interviewés.

La cybercriminalité est un des effets négatifs majeurs de la numérisation. Bien que l'ensemble des cabinets prennent toutes les mesures possibles pour sécuriser au maximum leurs données, le risque zéro n'existe pas. Certains cabinets m'ont d'ailleurs fait part qu'ils venaient de subir les conséquences de la cyber-attaque de Cloudbizz. Les conséquences n'ont pas été catastrophiques mais ils se sont retrouvés sans accès à leurs mails et à d'autres plateformes pendant plusieurs jours. Les conséquences financières ne sont néanmoins pas négligeables.

Enfin, certains cabinets déplorent une diminution des connaissances et compétences techniques des jeunes car une partie de leur travail est réalisée par les logiciels. Ils perdent ainsi cette réflexion et esprit critique nécessaires à l'exercice de la profession.

Réussir sa transformation numérique

Avant de procéder à sa transformation numérique, le cabinet doit avant tout déterminer la raison pour laquelle il a besoin de la digitalisation. Une fois le besoin évalué, préparer la transformation est indispensable. Cela passe tout d'abord par une recherche de tous les outils proposés sur le marché. Le cabinet orientera son choix sur ceux qui sont les plus adaptés à sa structure et offrant un niveau de sécurité important. Concernant les outils, l'IEC a d'ailleurs développé une série d'outils et plateformes, décrites dans ma partie exploratoire, afin de sensibiliser les cabinets à la digitalisation. Cependant, j'ai observé, via les entretiens réalisés, que ceux-ci sont majoritairement très peu utilisés. En effet, ils trouvent généralement ailleurs ce qui leur convient.

Ensuite, le cabinet doit préparer ses équipes et les clients en les formant sur les outils numériques qui seront utilisés. J'ai noté, au travers de mes interviews, que la formation sur les outils est nécessaire pour les cabinets. Par contre, les formations sur les nouvelles technologies intéressent peu les professionnels qui favorisent les formations techniques « on the job ».

Notons que pour réussir sa transformation numérique, il est important de procéder par étape, ne pas tout digitaliser en un coup et numériser tous les dossiers clients en une fois également. Ça risque d'engendrer trop d'effets négatifs. Il est essentiel de déterminer une date pivot pour la numérisation des dossiers clients, cela peut être la date de clôture par exemple. Il faut néanmoins s'assurer que le client soit ordonné et organisé au niveau administratif pour que la digitalisation soit plus aisée.

Enfin, il est important de monitorer cette transformation afin d'en repérer les impacts positifs et négatifs. Cela permettra de solutionner rapidement et efficacement ces derniers, mais également évaluer l'impact de la numérisation sur la situation financière du cabinet. La majorité des interviewés n'ont pu m'en dire plus sur cet aspect car celui-ci n'est pas observable au stade de leur transition digitale.

Harmoniser la facture électronique ?

Lors des interviews, j'ai questionné les experts-comptables sur la nécessité d'harmoniser la facture électronique et si celle-ci allait pouvoir être instaurée au niveau européen. Tout d'abord, la majorité m'ont confirmé la nécessité d'un format de facture reprenant des informations

déterminées à des endroits déterminés afin de faciliter l'intégration de la facture électronique dans les programmes comptables. Cela permettrait un meilleur pré-encodage car elle serait mieux reconnue par les logiciels de reconnaissance digitale.

Concernant son harmonisation, certains déplorent tout d'abord un retard de la Belgique sur l'instauration de la facture électronique quand on voit que celle-ci est déjà totalement intégrée dans l'économie d'autres pays de l'Europe. Néanmoins, ils ne perdent pas espoir car ils ont vu la réussite de l'instauration du Plan Comptable Minimum Normalisé au sein du pays. Ensuite, ils sont évidemment enclins à son harmonisation au niveau européen mais restent cependant sceptiques quant au temps que cela va prendre. En effet, avec 27 régimes nationaux différents et la tendance des pays européens à souvent tirer la couverture vers soi, l'instauration ne sera pas aisée et prendra encore du temps selon les professionnels.

Privilégier la relation client

Avec la transformation numérique de leur organisation et pratiques professionnelles, les cabinets ont observé certaines évolutions au niveau du comportement de leurs clients. En effet, on retrouve une catégorie de clients qui veulent désormais, eux aussi, profiter des avantages de la numérisation. Ils veulent pouvoir suivre leurs chiffres et être conseillés. Ces clients-là n'hésiteront pas à faire « leur shopping » au niveau des cabinets afin d'être accompagnés au mieux.

Ensuite, il y a une catégorie de clients qui ne sont ni proactifs au niveau de la transformation numérique du cabinet, ni réfractaires à celle-ci, eux s'attendent seulement à une réduction des honoraires grâce au gain de temps réalisé sur la partie encodage.

Enfin, la dernière catégorie de clients sont ceux réfractaires à la numérisation. Ces clients craignent généralement une perte du contact humain et de la proximité avec leur expert-comptable. Ce dernier doit donc pouvoir rassurer le client. L'expert-comptable ne doit pas imposer la digitalisation, son rôle est de pouvoir répondre à ses besoins. Néanmoins, la plupart des professionnels que j'ai interrogés essaient de convaincre ces clients de l'intérêt de participer à leur transformation numérique : vue sur leurs résultats en temps réel, répercussions sur la facture, plus-value à leur propre gestion... Une partie a d'ailleurs pris conscience de cet intérêt avec la crise sanitaire que nous connaissons actuellement.

La relation-client est l'aspect à privilégier pour le cabinet dans sa transition digitale car c'est déterminant de sa réussite. C'est ce qui est ressorti principalement au travers des différentes interviews réalisées durant lesquelles certains professionnels ont abordé cette notion de psychologie du client qui est très importante, mais qui n'est pas enseignée durant les études.

Le cabinet de demain...

Que sera le cabinet de demain ? Les avis des experts-comptables divergent sur cette perspective. En effet, certains cabinets de petite taille défendent leur place en affirmant que les clients ont besoin de proximité avec leur expert-comptable qu'ils ne peuvent avoir avec des plus grandes structures. A l'inverse, les plus grands cabinets envisagent la disparition des petits cabinets qui ne pourront pas faire face à la charge administrative et aux obligations légales de plus en plus conséquentes, car elles n'ont pas la structure et les équipes nécessaires pour cela. Néanmoins, ils sont majoritairement tous d'accord sur la disparition des cabinets que ne se seront pas digitalisés.

Ils sont également unanimes sur le devenir de l'expert-comptable. Celui-ci est amené à devenir un conseiller généraliste utilisant la comptabilité comme un outil de gestion permettant de fournir un service individualisé et personnalisé. Notons que, selon les professionnels, la comptabilité sera quasiment automatisée mais nécessitera encore l'intervention humaine pour sa vérification car les logiciels présenteront encore des limites.

En résumé, le cabinet d'expertise comptable de demain sera un cabinet transformé dans lequel l'information fait partie prenante, dans lequel l'expert-comptable sera plus expert que comptable car il fournira un conseil à haute valeur ajoutée à différents niveaux dans l'accompagnement du client ; et où une offre de services pluridisciplinaires se développera. Cette offre se présentera soit sous forme de départements au sein de la structure, soit sous forme de partenariat, de réseau, entre plusieurs spécialistes (notaires, avocats, fiscalistes, secrétariats sociaux...).

Si le cabinet évolue dans ce sens, il permettra alors à l'expert-comptable de préserver sa place privilégiée auprès du client...

Chapitre 4 : Difficultés, limites et pistes d'amélioration

Ce chapitre a pour objectif de faire part au lecteur des difficultés rencontrées principalement au niveau de la collecte des données et l'analyse de celles-ci. Je présenterai également quelques limites, ainsi que des pistes d'amélioration de mon étude.

4.1 Difficultés

De manière générale, l'étude que j'ai menée a parfois rencontré quelques difficultés inhérentes à tout projet de recherche en soi, mais également spécifiques à ma démarche. Le principal obstacle auquel j'ai été confrontée a été de retenir l'attention des professionnels pour participer à mon étude. Sur 85 personnes contactées, moins d'un quart m'ont répondu favorablement. Cela s'explique par le manque de disponibilité lié au rythme chargé dans les cabinets d'expertise comptable. Néanmoins, j'ai atteint le nombre d'interlocuteurs que je m'étais fixé au préalable.

Avant la réalisation des interviews, j'ai également eu des difficultés à obtenir des informations préliminaires pour environ un quart des personnes interrogées. L'absence d'un site internet y est pour cause. Ensuite, concernant la collecte des données à proprement parlé, il a été compliqué pour moi de ne pas laisser les professionnels s'écarter de mon champ d'étude à certains moments – cela manifeste néanmoins une implication sincère de leur part dans la réalisation de mon étude et je les en remercie. Il a également été parfois difficile d'aborder toutes mes questions de recherche au vu du temps restreint de l'interview. J'ai aussi constaté que le sujet pouvait parfois se révéler sensible : certains interlocuteurs ont dû se limiter dans leurs explications dû au caractère confidentiel de projets internes de digitalisation, par exemple.

Enfin, en ce qui concerne l'analyse de contenu des données recueillies, la plus grande difficulté a été sans aucun doute la retranscription de tous ces entretiens riches en informations. Cela m'a également demandé beaucoup de temps de construire un tableau présentant un résumé détaillé des données ; et d'établir des liens entre celles-ci afin d'en faire ressortir les conclusions répondant à la problématique de mon étude.

4.2 Limites

Il est certain qu'à certains moments j'ai été limitée lors de mon étude que ce soit au niveau de la partie exploratoire mais également concernant la partie empirique.

Manque d'un appui scientifique

Comme abordé en introduction de ce présent mémoire, les recherches scientifiques manquent sur le double sujet de la numérisation et des cabinets d'expertise comptable. Outre la rédaction de nombreux papiers sur le sujet par des professionnels, des études empiriques abordant l'impact de la numérisation au sein des cabinets en question, en Belgique, sont encore assez peu nombreuses. Dans ma revue de littérature, j'ai donc procédé par une approche en « entonnoir ». Dans un premier temps, j'ai présenté d'un côté la profession d'expert-comptable qui est un métier du chiffre, et de l'autre le sujet de la numérisation. Et dans un second temps, j'ai confronté les deux sujets en proposant également un focus sur le cas des cabinets d'expertise comptable sur base de la littérature scientifique existante qui se révèle encore assez maigre.

Manque de recul des professionnels sur des sujets de l'étude

La transformation numérique des cabinets d'expertise comptable est assez récente (moins de 10 ans) et n'est pas encore terminée. Ils améliorent leurs *process*, leurs outils. Ils ont également des projets liés au numérique, etc. J'ai donc constaté que, pour certains sujets, mes interlocuteurs n'avaient pas encore assez de recul pour me répondre. Par exemple, concernant l'impact de la numérisation sur la situation financière du cabinet, beaucoup m'ont dit ne pas pouvoir me répondre car cela nécessite encore du temps afin d'être observable.

4.3 Pistes d'amélioration

En terminaison de ce chapitre, je propose ci-dessous quelques pistes d'amélioration qui pourraient compléter mon étude actuelle. Ces pistes consistent principalement en études permettant d'approfondir les enseignements.

Étude quantitative menée conjointement à l'étude qualitative

Pour répondre à la problématique de mon étude, j'ai réalisé une enquête qualitative sous forme

d'entretiens semi-directifs centrés. J'ai fait le choix de m'impliquer uniquement dans une approche inductive qui consiste à générer qualitativement des pistes de réponses à partir de ma problématique. Je pense qu'il serait néanmoins intéressant d'aller plus loin en menant une approche hypothético-déductive afin de vérifier et tester quantitativement les résultats de mon étude (Jacquemin, 2017-2018).

Étude approfondie en fonction de la structure du cabinet

Mon étude a traité l'impact du phénomène de numérisation au sein de cabinets d'expertise comptable. Dans ma démarche, je me suis intéressée tant aux cabinets d'expertise comptable qu'aux cabinets qui sont plus précisément des fiduciaires proposant généralement un panel de services plus « fourni » par rapport aux autres. Dès lors, je pense qu'il serait intéressant de mener deux études distinctes concernant ces deux types de structure afin d'approfondir les résultats et conclusions pour chacune d'elles.

Étude approfondie pour chaque région

Dans la même logique que la piste précédente, ayant mené une étude sur les cabinets d'expertise comptable situés globalement sur l'ensemble de la Belgique, il serait intéressant de réaliser des enquêtes se consacrant sur chacune des régions du pays afin de pouvoir observer s'il existe ou non des différences, quant à la transformation numérique des cabinets, qui seraient propres à chacune d'elles.

Conclusion

Ce mémoire a permis de vous présenter toute la démarche de mon étude réalisée afin de répondre à la question de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable. La recherche scientifique s'étant révélée peu fournie sur ce double sujet, et au vu du poids de ces cabinets au sein de l'économie belge, cela renforçait l'intérêt de mener une telle étude. Ce mémoire m'aura donné l'opportunité de rencontrer des experts investis au sein de leur profession et auprès de leurs clients. C'est ce qui fait, selon moi, toute la richesse de ce mémoire et contribue à sa qualité.

En guise de conclusion, voici un bref rappel de la démarche que j'ai suivie pour réaliser mon étude :

- La revue de littérature : présentée en trois parties, je me suis tout d'abord intéressée à la profession d'expert-comptable, et ensuite au phénomène de numérisation de manière générale. Cela m'a amenée à confronter, en troisième temps, les deux thèmes.
- La formulation des pistes de recherche : sur base de toutes ces sources d'informations, j'ai déterminé cinq pistes de recherche que j'ai jugées pertinentes à traiter et à approfondir au vu de leur importance dans ma revue de littérature.
- L'enquête qualitative : j'ai choisi de réaliser une enquête qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs centrés auprès d'experts-comptables réalisant leurs missions au sein de cabinets. Cette enquête s'est effectuée en quatre étapes : élaboration d'un guide d'entretien à destination des professionnels ; création d'une base de données de contacts ; rencontres avec les experts ; et analyse des données recueillies.
- Les conclusions de l'enquête : l'analyse des données m'a amenée à dresser une synthèse générale des impacts et enjeux de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable en Belgique. Les principaux thèmes, constituant mes pistes de recherche, ont servi de fil rouge pour la structure de la synthèse.
- Les difficultés, limites et pistes d'amélioration : ce dernier chapitre présente les différentes difficultés, limites et pistes d'amélioration de mon étude.

Bibliographie

Articles de périodiques

Cellule Communication de l'ITAA. (2019). Les experts-comptables en ont assez des tracasseries administratives. *Accountancy & Tax*. Retrieved from August 02, 2020 https://issuu.com/larcierbusiness/docs/a_t_04_fr_isuuu_f26069d3e2534a

Cohen, D. (2001). La propriété intellectuelle, c'est le vol. *Le Monde*. Retrieved from August 02, 2020 https://www.lemonde.fr/une-abonnes/article/2001/04/07/la-propriete-intellectuelle-c-est-le-vol_170287_3207.html

De Biolley, A. (2018). Un coup de pouce de l'IEC pour le passage à la facturation électronique. *Accountancy & Tax*. Retrieved from August 02, 2020 https://issuu.com/larcierbusiness/docs/a_t_04_fr_isuuu?e=22673549/66834216

De Bremaeker, S. (2019). Actu@IEC. *Accountancy & Tax*. Retrieved from August 02, 2020 https://issuu.com/larcierbusiness/docs/a_t_03_fr_isuuu_711d0423e156ee

Mercouroff, W., & Pignon, D. (2004). Le numérique, fils du vent. *Libération*. Retrieved from August 02, 2020 https://www.liberation.fr/tribune/2004/02/11/le-numerique-fils-du-vent_468581

Unified by Invoicing. (2019). Après les progrès de la facturation digitale, 2019 sera l'année de la révolution. *Accountancy & Tax*. Retrieved from August 02, 2020 https://issuu.com/larcierbusiness/docs/a_t_01_fr_isuuu_9ea6e8eb0116bb?e=22673549/68604584

Unified Post & de Biolley, A. (2018). Unified by Invoicing a été lancé lors de notre assemblée générale pour tous les professionnels économiques. *Accountancy & Tax*. Retrieved from August 02, 2020 https://issuu.com/larcierbusiness/docs/a_t_02_fr_isuuu?e=22673549/62766645

Vanderstichelen, B. & Van Coile, B. (2018). Quelles sont les implications concrètes d'une fusion entre l'IEC et l'IPCF ?. *Accountancy & Tax*. Retrieved from August 02, 2020 https://issuu.com/larcierbusiness/docs/a_t_03_fr_isuuu?e=22673549/64770637

Articles scientifiques

Bomsel, O. (2006). Qu'est-ce que le numérique ?. *Entreprises et histoire*, 43(2), 5-14. doi:10.3917/eh.043.0005.

Figer, J. (2005). L'influence de l'évolution de la technologie sur les métiers des SSII ou 40 ans de surf sur la loi de Moore. *Entreprises et histoire*, 40(3), 15-19. doi:10.3917/eh.040.0015.

Isaac, H. (2000). L'entreprise numérique : enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'informations. *Revue Française de Gestion*, 100-107

Kocoglu, Y. & Moatty, F. (2010). Diffusion et combinaison des TIC : Les réseaux, la gestion des données et l'intégration par les ERP. *Réseaux*, 162(4), 33-71. doi:10.3917/res.162.0033.

Mosco, V. (2016). Après l'Internet : le Cloud, les big data et l'Internet des objets. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 17/2(2), 253-264. doi:10.3917/enic.021.0253.

Proulx, S. (2002). Pratiques d'Internet et numérisation des sociétés. *Odyssée Internet : enjeux sociaux*, 21-40.

Viola, R., & Bringer, O. (2017). Vers un marché unique numérique : faire de la révolution numérique une opportunité pour l'Europe. *Revue d'économie financière*, 125(1), 239-254. doi:10.3917/ecofi.125.0239.

Autres types d'écrits

Jacquemin A. (2017-2018). *Méthodologie de recherche et organisation d'un travail scientifique*. pp. 22-26 [PowerPoint slides]. Retrieved from UCLouvain FUCaM Mons <https://adfs.uclouvain-mons.be>

Documents provenant du web

Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. (2018). *Rapport annuel 2018*. pp. 23-40 [Rapport annuel. PDF]. Retrieved from August 02, 2020 <http://report.be.accountants/2018/wp-content/uploads/2019/04/Rapport-dactivités-2018.pdf>

Institut des Réviseurs d'Entreprises, Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux & Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés. (2005). *La transmission d'entreprise doit être facilitée ! : L'IRE, l'IEC et l'IPCF identifient trois champs d'action prioritaires*. p. 2. [Communiqué de presse. PDF]. Retrieved from August 02, 2020 http://www.ipcf.be/Uploads/Documents/doc_223.pdf

Mermet, J.-M. (2009). *Techniques de numérisation*. pp. 2-11 [Cours de licence : Métiers des bibliothèques, de la documentation et des archives numériques. PDF]. Retrieved from August 02, 2020 <http://docshare01.docshare.tips/files/9163/91637367.pdf>

SPF Économie, PME, Classes moyennes et Énergie. (2018). Digital Act – Résumé. [Publication en ligne. PDF]. Retrieved from August 02, 2020 <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Online/One-pager-Digital-Act-FR.pdf>

Ouvrages

Bahuon, A.-P. & Pluchart, J.-J. (2018). La transition digitale des métiers du conseil, du chiffre et du droit. In A.-P. Bahuon & J.-J. Pluchart, *Le financier, le juriste et le geek* (pp. 135-161). Paris : Éditions Maxima.

- Bahuon, A.-P. & Pluchart, J.-J. (2018). *Le financier, le juriste et le geek*. Paris : Éditions Maxima.
- Baumard, P. & Ibert, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ?. In R.-A. Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 105-128). Paris : Dunod.
- Leloup, L. (2017). *Blockchain : la révolution de la confiance*. Paris : Éditions Eyrolles.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Pluchart, J.-J. (2018). L'emprise des plates-formes digitales et collaboratives. In A.-P. Bahuon & J.-J. Pluchart, *Le financier, le juriste et le geek* (pp. 47-61). Paris : Éditions Maxima.
- Pluchart, J.-J. (2018). Révolution ou transition digitale et collaborative ?. In A.-P. Bahuon & J.-J. Pluchart, *Le financier, le juriste et le geek* (pp. 21-46). Paris : Éditions Maxima.
- Rifkin, J. (2000). *The Age Of Access : The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life is a Paid-For Experience*. New-York : Putnam Publishing Group.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Sadin, E. (2015). *La vie algorithmique. Critique de la raison numérique*. Paris : Éditions L'Échappée.
- Sarazin, B. (2019). *Innovation de rupture : Guide pour disrupter votre marché*. Caen : Éditions EMS.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New-York : Harper & Brothers.

Ouvrages de référence

Disruptif. (n.d.). In *Larousse*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/disruptif/25982>

Droit commun. (n.d.). In *Larousse*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/droit/26842/locution?q=droit-commun#154990>

Incubateur. (n.d.). In *Larousse*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/incubateur/42436?q=incubateur#42342>

Intelligence artificielle (IA). (n.d.). In *Encyclopédie Universalis*. Retrieved from August 02, 2020 <https://www.universalis.fr/encyclopedie/intelligence-artificielle-ia/>

Internet : histoire. (n.d.). In *Encyclopédie Universalis*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/internet-histoire/>

IP. (n.d.). In *Larousse*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/IP/10910410>

L'avènement de la micro-informatique. (n.d.). In *Encyclopédie Universalis*. Retrieved from August 02, 2020 <https://www.universalis.fr/encyclopedie/informatique-histoire/3-l-avenement-de-la-micro-informatique/>

Mainframe. (n.d.). In *Encyclopédie Universalis*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.universalis.fr/dictionnaire/mainframe/>

Numériser. (2018). In *Larousse, Dictionnaire Maxipoche Larousse*. Paris : Éditions Larousse.

Réseaux informatiques. (n.d.). In *Encyclopédie Universalis*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/reseaux-informatiques/>

Société fiduciaire. (n.d.). In *Larousse*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fiduciaire/33603>

Télécommunications : la révolution numérique. (n.d.). In *Encyclopédie Universalis*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/telecommunications-la-revolution-numerique/>

Pages web

BeExcellent. (n.d.). *Fonctionnalités*. Retrieved from August 02, 2020

<https://beexcellent.be/beexcellent-site/fonctionnalites/>

Companyweb. (n.d.). *Notre offre*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.companyweb.be/offre>

EStox. (n.d.). *Home*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.estox.be/fr/index.html>

Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. (n.d.). *Activités*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.iec-iab.be/fr/services/conseils-expertise-complementarite-de-competence/pages/default.aspx>

Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. (n.d.). *Interdiction de rétention de documents*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.iec-iab.be/fr/services/ethique/Pages/interdiction-de-retention.aspx>

Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. (n.d.). *Interne ou externe*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.iec-iab.be/fr/services/competences-multidisciplinaire/Pages/Interneouexterne.aspx>

Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. (n.d.). *Lettre de mission*. Retrieved from August 02, 2020

<https://www.iec-iab.be/FR/SERVICES/ETHIQUE/Pages/Lettre-de-mission.aspx>

Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. (n.d.). *Organigramme*. Retrieved from August 02, 2020 <https://www.iec-iab.be/fr/institut/Organigramme/pages/default.aspx>

Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. (n.d.). *Responsabilité obligatoirement couverte par une assurance en responsabilité civile*. Retrieved from August 02, 2020 <https://www.iec-iab.be/fr/services/ethique/Pages/responsabilite-civile.aspx>

Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. (n.d.). *Secret professionnel et devoir de discrétion*. Retrieved from August 02, 2020 <https://www.iec-iab.be/fr/services/ethique/secretprofessionneletdevoirdediscretion/pages/default.aspx>

Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. (n.d.). *Titres et activités : une réglementation à portée variable...* Retrieved from August 02, 2020 <https://www.iec-iab.be/fr/services/competences-multidisciplinaire/Pages/Titres.aspx>

Institut des Experts-comptables et Conseils fiscaux. (n.d.). *Une profession réglementée*. Retrieved from August 02, 2020 <https://www.iec-iab.be/fr/services/profession-reglementee/Pages/Une-profession-reglementee.aspx>

Institute for Tax Advisors & Accountants. (n.d.). *FAQ*. Retrieved from August 02, 2020 <https://www.itaa.be/fr/faq/>

Institute for Tax Advisors & Accountants. (n.d.). *Que fait l'ITAA ?*. Retrieved from August 02, 2020 <https://www.itaa.be/fr/que-fait-ita/>

Joset, P. (2019). *Digitalisation ou numérisation : la nuance des mots*. Retrieved from August 02, 2020 <https://www.agefi.com/home/acteurs/detail/edition/online/article/digitalisation-ou-numerisation-la-nuance-des-mots-487156.html>

Locarchives. (n.d.). *Qu'est-ce que la numérisation de documents ?* Retrieved from August 02, 2020 <https://locarchives.fr/faq/quest-ce-que-la-numerisation-de-documents/>

Schmitt, T. (2018). *Numérisation, Dématérialisation, Digitalisation ?* Retrieved from August 02, 2020 <https://www.apsynet.fr/numerisation-dematerialisation-digitalisation/>

SPF Économie, PME, Classes moyennes et Énergie. (2018). *Près d'un million de PME en Belgique*. Retrieved from August 02, 2020 <https://news.economie.fgov.be/170191-pres-d-un-million-de-pme-en-belgique>

SPF Économie, PME, Classes moyennes et Énergie. (2019). *Stratégie pour un marché numérique unique européen*. Retrieved from August 02, 2020 <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/strategie-pour-un-marche>

Unified by Invoicing. (n.d.). *Home*. Retrieved from August 02, 2020 <https://fr.unifiedbyinvoicing.be>

Vanderstichelen, B. & Van Colle, B. (2014). *E-guichet : votre porte entrée numérique à l'IEC*. Retrieved from August 02, 2020 <http://www.iec-iab.be/fr/membres/publication/editoriaux/Pages/20141204-E-guichet-votre-porte-d-entree-numerique-a-l-IEC.aspx>

Textes législatifs

Arrêté royal fixant le règlement de déontologie des experts-comptables. (1998). *Moniteur belge*, 31 mars, art. 2 ; 9 ; 16 ; 20-24 ; 26 ; 28-29 ; 32-33.

Arrêté royal fixant le règlement d'ordre intérieur de l'Institut des Experts-Comptables. (1989). *Moniteur belge*, 3 mars, art. 52-53.

Arrêté royal fixant un règlement relatif à la revue qualité des membres externes de l'Institut des experts-comptables et des conseils fiscaux et fixant les modalités d'utilisation de la lettre de mission. (2019). *Moniteur belge*, 20 décembre, art. 15 ; 27.

Code de droit économique. (2013). *Moniteur belge*, 29 mars, art. III.74.

Code des sociétés et des associations. (2019). *Moniteur belge*, 4 avril, art. 3:101.

Directive européenne 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur. (2006). *Journal officiel de l'Union européenne*, 27 décembre, art. 24.

Loi modifiant la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, la loi du 17 juin 2016 relative aux contrats de concession, la loi du 13 août 2011 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services dans les domaines de la défense et de la sécurité et modifiant la loi du 4 mai 2016 relative à la réutilisation des informations du secteur public. (2019). *Moniteur belge*, 11 mai, art. 6.

Loi relative à la discipline professionnelle des experts-comptables et des conseils fiscaux. (1999). *Moniteur belge*, 16 avril, art. 5.

Loi relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces. (2017). *Moniteur belge*, 5 septembre, art. 4.

Loi relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel. (2018). *Moniteur belge*, 5 septembre.

Loi relative aux professions comptables et fiscales. (1999). *Moniteur belge*, 11 mai, art. 3 ; 8 ; 11 ; 16-19 ; 29 ; 31 ; 33-35 ; 37-38 ; 58.

Loi relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal. (2019). *Moniteur belge*, 27 mars, art. 3.

