



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

« De quelle manière l'intelligence artificielle peut-elle influencer l'attractivité des professions comptables ? »

Mémoire présenté par :
Yasmina ABDELLAOUI

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique :
2022-2023

Promoteur :
Pierre-Alain SCHARFF

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

De quelle manière l'intelligence artificielle peut-elle influencer l'attractivité des professions comptables ?

Mémoire présenté par :
Yasmina ABDELLAOUI

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique :
2022-2023

Promoteur :
Pierre-Alain SCHARFF

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Remerciements

Dans un premier temps, nous aimerions remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de fin de cycle.

Tout d'abord, nos remerciements s'adressent à notre promoteur, Monsieur Pierre-Alain Scharff, pour son implication et son aide apportées tout le long de cette année académique. Le bon déroulement de ce travail n'aurait pu se faire sans son encadrement.

Ensuite, nous souhaiterions également remercier tous les intervenants qui ont contribué à apporter une plus-value à ce travail grâce à leur disponibilité et le partage de leurs savoirs et expériences.

Enfin, nous voudrions particulièrement remercier notre famille et nos proches pour leur soutien, tant moral que financier, au cours de nos années d'études.

Charte anti-plagiat

“Je soussignée, ABDELLAOUI Yasmina, Master 2 Gestion de l’entreprise, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d’emprunts, de citations et d’exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l’ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l’honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.”

Lieu et Date :

Signature :

Bruxelles, le 15/08/2023

ABDELLAOUI Yasmina

Table des matières

1. Introduction.....	1
2. Revue de la littérature.....	3
2.1. Chapitre A : Attractivité métier et difficultés de recrutement	3
2.1.1. Définitions et critères d'attractivité	3
2.1.2. Aspect générationnel.....	7
A. Les profils.....	8
B. Le rapport à l'emploi	14
2.1.3. Aspect purement lié à fonction critique de comptable	16
A. Pénurie dans les professions comptables.....	16
B. Causes du rejet de la fonction	18
2.1.4. Conclusion sur les problèmes d'attractivité dans le secteur du chiffre (constats) :	22
2.2. Chapitre B : Professions comptables et intelligence artificielle.....	23
2.2.1. Partie 1 : les professions comptables	23
A. La naissance et l'évolution de la comptabilité.....	23
B. Types de comptables	26
C. Types de cabinets comptables.....	31
2.2.2. Partie 2 : l'intelligence artificielle dans le secteur comptable	31
A. Définitions	32
B. Les technologies de l'intelligence artificielle utilisées dans le secteur de la comptabilité.....	34
C. Impacts sur les professions comptables	39
2.2.3. Avenir de la profession - quel futur peut-on déceler pour le métier compte tenu de l'intégration des technologies d'IA ?	45
2.3. Scénario de l'influence de l'IA sur l'attractivité de la profession : croisement des données issues de la littérature sur les problèmes d'attractivité avec l'impact de l'intégration des <i>techs</i> dans la profession	50
3. Méthodologie de recherche	54
3.1. Type de méthodologie de recherche.....	55
3.2. Outils de récolte de données.....	55
3.3. Choix des cibles	67
4. Présentation et discussion des résultats	70
4.1. Présentation des résultats.....	70
4.1.1. L'analyse de l'attractivité dans le secteur comptable	70

4.1.1.1. Les causes du rejet de la fonction.....	71
4.1.1.2. Les défis en lien avec les nouvelles attentes et la personnalité de la génération Z.....	73
4.1.1.3. La formation et le style d'apprentissage	77
4.1.1.4. Les avantages et critères attractifs selon la taille de l'organisation	82
4.1.2. L'analyse de l'intelligence artificielle dans le secteur comptable.....	86
4.1.2.1 Degré d'automatisation des cabinets	86
4.1.2.2. Avantages perçus.....	88
4.1.2.3. Répartition des missions en pourcentage	89
4.1.3. L'analyse de l'influence de l'intégration de l'intelligence artificielle sur l'attractivité	89
4.1.3.1. Évolution des compétences.....	90
4.1.3.2. Enjeux de l'intégration de l'IA dans la profession.....	91
4.1.3.3. L'avenir de la profession et les impacts de l'intégration de l'IA	92
A. Avenir de la profession	92
B. Impacts de l'intégration de l'IA.....	93
4.2. Discussion des résultats.....	96
5. Limites de l'étude	102
6. Conclusion et perspectives.....	104
7. Bibliographie.....	106

Liste des figures

Figure 1 : Les principaux critères d'un job attractif (top 5)

Figure 2 : Les 5 générations et leurs préférences en matière de marques

Figure 3 : Causes possibles des tensions observées pour le personnel des services administratifs et commerciaux : comptable

Figure 4 : Causes possibles des tensions observées pour les cadres administratifs et professionnels de l'information et de la communication : expert-comptable

Figure 5 : Personnes morales reconnues par l'ITAA

Figure 6 : Illustration du Test de Turing

Figure 7 : Impacts de l'automatisation de la fonction comptable pour les cabinets d'EC

Figure 8 : Attentes des chefs d'entreprise

Figure 9 : Services indispensables pour développer l'attractivité des cabinets d'EC

Figure 10 : Probabilité que les robots prennent votre place dans les 20 années à venir

Figure 11 : Processus de déroulement des entretiens selon les thèmes

Figure 12 : Étude des données sur base des concepts clés identifiés

Figure 13 : Proportion de jeunes employés exerçant une fonction comptable envisageant une reconversion professionnelle

Figure 14 : Personnalité de la génération Z (sondée dans l'enseignement)

Figure 15 : Personnalité de la génération Z (sondée dans le milieu professionnel)

Figure 16 : Logiciels comptables utilisés dans l'enseignement

Figure 17 : Réponses types des explications données par les sondés quant aux manquements identifiés dans les formations comptables

Figure 18 : Stages versus formation universitaire/attentes

Figure 19 : Récapitulatif des avantages perçus de l'intégration de l'automatisation combinée à l'intelligence artificielle

Figure 20 : Perception de l'intégration de l'IA dans le secteur comptable par les sondés dans l'enseignement (crainte ou challenge attractif)

Figure 21 : Influence de la technologie dans les choix d'emploi

Liste des tableaux

Tableau 1 : Guide d'entretien

Tableau 2 : Sondage à destination des jeunes étudiants et futurs diplômés en option comptabilité

Tableau 3 : Sondage à destination des jeunes employés qui exercent une fonction comptable depuis moins de 5 ans

Tableau 4 : Récapitulatif des répondants

Tableau 5 : Avantages perçus par les interlocuteurs selon la taille du cabinet

Tableau 6 : Motivations du choix de s'orienter vers une taille de cabinet comptable précise (sondés dans l'enseignement)

Tableau 7 : Motivations du choix d'exercer dans un type de cabinet précis (sondés dans le milieu professionnel)

Tableau 8 : Impacts de l'intégration de l'IA sur l'attractivité de la profession

Liste des abréviations

AI : Artificial Intelligence
APA : American Psychological Association
ARP : Automation robotisée des processus
ASBL : Association sans but lucratif
BDO : Binder Dijker Otte
BNB : Banque Nationale de Belgique
CA : Chiffre d'affaires
CCA : Comptabilité - Contrôle - Audit
CDE : Code de Droit Économique
CNECB : Collège national des experts-comptables de Belgique
CODA : Coded Daily Statement
CSA : Code des Sociétés et Associations
EC : Expert-comptable
EPHEC : Ecole pratique des hautes études commerciales
ERP : Enterprise Ressource Planning
EY : Ernst & Young
IA : Intelligence artificielle
ICE : Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables
ICHEC : Institut atholique des hautes études commerciales
IEC : Institut des experts-comptables et des Conseils fiscaux
IoT : Internet of Things = Internet des objets
IPCF : Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés
IRC : Reconnaissance intelligente des caractères
IRE : Institut des Réviseurs d'Entreprises
ITAA : Institute for Tax Advisors and Accountants
KPMG : Klynveld Peat Marwick Goerdeler
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
OCR : Optical Character Recognition
ONSS : Office National de Sécurité Sociale
ORC : Reconnaissance optique de caractères
PDF : Portable Document Format
PME : Petite et moyenne entreprise
PWC : PricewaterhouseCoopers
RH : Ressource Humaine
RPA : Robotic Process Automation
RSE : Responsabilité sociétale des entreprises
SE : Système expert
TALN : Traitement automatique du langage naturel
TVA : Taxe sur la valeur ajoutée
UBL : Universal Business Language
VUCA : Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu

1. Introduction

L'attractivité métier est devenue un enjeu majeur pour de nombreuses organisations, et ce, particulièrement dans certains secteurs d'activité en Belgique qui connaissent des situations de pénurie de main-d'œuvre (= métiers en tension). C'est le cas par exemple des professions comptables qui connaissent une difficulté à attirer de nouveaux talents, particulièrement les jeunes (Forem, 2022).

Révolution numérique, digitalisation, automatisation, intelligence artificielle (IA), big data, *ubérisation*, et émergence de nouveaux modes d'organisation du travail nous rappellent un concept économique fort bien connu, à savoir, la *destruction créatrice* de Schumpeter selon lequel des activités disparaissent au profit de nouvelles activités du fait de l'innovation. Ainsi, on pourrait appliquer ce concept au secteur de la comptabilité qui connaît actuellement une refonte du métier par le biais de ces révolutions. Il serait par conséquent intéressant d'analyser par le prisme de ces nouvelles technologies, l'influence de celles-ci sur l'attractivité des professions comptables qui à l'heure actuelle ne bat pas son plein. Pour certains chercheurs de l'Université d'Oxford, le problème d'attractivité du métier n'en sera plus un dans un avenir plus ou moins proche car le métier est voué à disparaître (Arraou, 2016), écrasé par ces nouvelles façons de penser le travail. D'autres, plus optimistes, voient en la venue de ces technologies dans le secteur une promesse de gain à tous les niveaux (Arraou, 2016, cité par Vegas, 2018).

Pour ce faire, le présent mémoire a pour projet d'étudier dans un premier temps, la question de l'attractivité auprès des jeunes générations, appelé la génération Z. Et dans un second temps, d'étudier l'influence de l'émergence des nouvelles technologies dans la profession et dans des cabinets comptables de différentes tailles (petites, moyennes, grandes).

Par souci de clarté, il semble pertinent de revenir sur la structure de ce mémoire. Celui-ci se centre particulièrement sur la génération Z aussi appelés les *digital native* qui par définition reprend les jeunes nés à compter de 1997 et qui commencent petit à petit à entrer sur le marché du travail (Kotler *et al.*, 2022). Cette génération se marque par des attentes professionnelles, des aspirations et des réticences différentes de celles des générations X et Y. Ainsi, pour mieux appréhender l'attractivité, il serait intéressant d'analyser dans un premier temps cette génération Z en vue de la comprendre et de poser un diagnostic. A cette fin, il sera question de sonder des étudiants et jeunes diplômés ayant suivi un cycle de formation en comptabilité sur le territoire belge.

Ensuite, pour ce qui concerne l'aspect technologique de la question. Force est de constater que notre quotidien et environnement de travail sont mouvementés par la venue de nouvelles technologies rendant un retour en arrière quasi impossible. Chaque décennie a été marquée par une nouveauté, l'ordinateur (pc), le web, les smartphones et tablettes, et récemment l'intelligence artificielle (Colin, 2020). Une analyse quelque peu détaillée des composantes de l'intelligence artificielle qui forme la révolution numérique permettra dans un premier temps d'analyser l'impact qu'a et que pourra avoir l'IA spécifiquement sur les professions comptables et cabinets comptables. Ce qui nous amènera ensuite, à croiser nos éléments de recherches issus de la littérature ainsi que de nos sondages et

entretiens en vue de répondre à la problématique suivante : *de quelle manière l'intelligence artificielle peut-elle influencer l'attractivité des professions comptables ?*

Cette revue de la littérature sera nécessaire dans la formulation d'hypothèses en lien avec notre problématique. Ces hypothèses dégagées à la suite de la partie théorique sont les suivantes :

1. L'intelligence artificielle améliore l'attractivité des professions comptables, *du point de vue de la génération Z ;*
2. L'intelligence artificielle diminue l'attractivité des professions comptables, *du point de vue de la génération Z.*

Concernant la méthodologie de recherche, celle-ci sera présentée dans la 2ème partie de ce mémoire. Les choix des outils de récolte de données seront décrits et motivés. Des entretiens semi-directifs sont prévus avec des employeurs de cabinets de différentes tailles pour avoir une pluralité de réponses ainsi que des sondages via un questionnaire préétabli envoyé sur les réseaux sociaux auprès des étudiants et jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans. Le choix de ces cibles sera également abordé dans cette partie. Les résultats de ces investigations sur le terrain seront détaillés et permettront, *in fine*, une confrontation théorie/pratique et apporteront une réponse aux hypothèses formulées.

Enfin, le scope de ce mémoire est centré sur le secteur comptable car c'est un secteur qui connaît des problèmes de recrutement et qui a, au cours de ces cinq dernières années, subi de profonds changements avec l'émergence de l'automatisation et de l'IA. C'est donc un domaine qui rentre parfaitement dans le cadre de cette étude. Toutefois, un certain nombre de questions restent en suspens. En effet, si l'IA et son implication/impact sur les professions comptables a déjà fait l'objet de nombreuses recherches, à notre connaissance, l'implication de l'IA sur l'attractivité n'a pas fait l'objet d'études à proprement parler, ce qui rend ce sujet d'autant plus intéressant. Parmi les limites de ce mémoire figure la limitation au niveau documentaire. Une section sera également dédiée aux limites imposées à ce travail de fin d'études.

2. Revue de la littérature

Dans cette partie qui se veut purement théorique, nous traiterons des différents concepts qu’englobe notre question de recherche afin d’en mieux cerner les tenants et les aboutissants. Ainsi, le premier chapitre de ce présent mémoire a pour objectif d’analyser la question de l’attractivité dans un premier temps, de manière générale et ensuite, pour un secteur d’activité en particulier, à savoir celui de la comptabilité. A la fin de cette partie, nous comprendrons mieux les attentes et aspirations de la nouvelle génération, à savoir, la génération Z qui fait petit à petit son entrée dans le monde du travail ainsi que les problèmes inhérents aux professions comptables. Ensuite, le second chapitre sera divisé en deux parties. En effet, la première partie aura pour but de retracer les professions comptables depuis la période de l’Antiquité jusqu’à l’ère actuelle marquée par les nouvelles technologies. Cette analyse ne se veut pas exhaustive mais seulement être une description des grandes étapes qui ont marqué l’activité comptable tant au niveau de ses missions qu’au niveau des compétences. La seconde partie, elle, aura pour volonté d’étudier l’émergence des nouvelles technologies et plus particulièrement de l’intelligence artificielle pour le secteur comptable en vue de comprendre les mutations qu’elle opère au sein de la profession et l’avenir qu’elle offre au secteur. Enfin, le troisième point fera office de croisement de données issues de la littérature en vue d’apporter un scénario sur l’influence de l’IA concernant l’attractivité. Ce point est crucial dans la formulation de nos hypothèses.

2.1. Chapitre A : Attractivité métier et difficultés de recrutement

Certains métiers, voire secteurs d’activité, connaissent un manque d’attractivité provoquant ainsi des difficultés à recruter de nouveaux talents. Ce manque d’attractivité trouve sa source dans plusieurs facteurs que nous tenterons de détailler dans ce chapitre. La conséquence première de ce problème est la pénurie de candidats et une difficulté à renouveler les effectifs.

2.1.1. Définitions et critères d’attractivité

Avant d’étudier les causes qui expliquent un manque d’attractivité, il nous semble important dans un premier temps de définir cette notion. Ainsi, le Larousse (s.d.) nous propose une définition déconstruite de ce qu’est l’attractivité. Le tableau suivant reprend les définitions données pour l’attractivité ainsi que les dérivés de ce nom commun :

Attractivité	<i>Caractère de ce qui est <u>attractif</u></i>
Attractif	<i>1. Qui a la propriété d’exercer une <u>attraction</u> 2. Qui plaît, séduit, attire par son charme</i>
Attraction	<i>Action exercée sur quelqu’un par quelqu’un ou par quelque chose qui éveille un intérêt puissant, intellectuel ou affectif ; attirance, attrait.</i>

Par ailleurs, le site “Le Dictionnaire” (s.d.), propose une définition plus poussée de cette notion. Ainsi, l’attractivité désignerait « *une mesure de la capacité d’un lieu, d’une personne, d’une entreprise ou d’une chose à attirer ou à susciter l’intérêt et l’admiration des autres. L’attractivité peut être mesurée en termes de popularité, de qualité, d’accessibilité, de valeur économique, de beauté ou d’autres facteurs qui peuvent susciter de l’intérêt ou l’enthousiasme* » (Le Dictionnaire, s.d., para.1).

Dans la littérature, bon nombre d’auteurs s’accordent à traiter du sujet de l’attractivité tantôt au niveau d’un métier, tantôt au niveau d’une organisation, parfois même au niveau d’un secteur ou encore d’un territoire. C’est donc une notion qui couvre de multiples domaines et pour cela, il est difficile à ce jour, de trouver une définition claire. En effet, les définitions données sont souvent floues du fait de la pluralité des domaines auxquels ce mot renvoie. Par souci de clarté, notre mémoire s’intéressera à l’attractivité d’un métier et la capacité d’une entreprise à être attractive.

L’agence d’intérim Randstad (2019), fait une distinction entre l’attractivité d’une entreprise et celle d’une profession car 90% des demandeurs d’emploi s’intéressent d’abord à une profession avant de s’intéresser à une entreprise. Toutefois, ces deux niveaux d’attractivité sont liés car une entreprise peut difficilement devenir attractive si la fonction/profession ne l’est pas, tout comme une entreprise qui propose des jobs jugés attractifs bénéficiera d’une bonne image d’employeur et sera considérée comme attractive (Randstad research, 2019).

i) Attractivité métier

Aux moyens de définitions données précédemment, on comprend dès lors que l’attractivité serait le fruit d’une chose qui suscite l’intérêt d’un individu et qui peut être mesurée suivant des indicateurs/critères. A ce sujet, une enquête menée par Randstad (2019) auprès de plus de 3.500 répondants sur le thème de l’attractivité, a permis d’analyser les critères principaux qui rendent une profession attractive auprès de la population belge en proposant une liste de critères d’attractivité possibles. La population étudiée était composée d’hommes et de femmes francophones comme néerlandophones âgés de -40 et de +40 ans. Il est donc important ici de prendre ces informations avec un certain recul car pour rappel, notre champ d’étude se limite à étudier la jeune génération, autrement appelé, la génération Z qui fait tout doucement son entrée sur le marché de l’emploi. Or, l’échantillon représenté dans l’étude menée par Randstad en 2019 ne tient pas forcément compte de la génération Z (née à compter de 1997) qui à cette époque n’avait pas encore intégré le marché de l’emploi. Toutefois, il nous semble intéressant de reprendre les critères mentionnés par Randstad comme base de comparaison avec les aspirations de la génération Z.

Ainsi, il en ressort de cette étude (Randstad, 2019) que les critères principaux pour apprécier une profession seraient en première position la rémunération, viendrait ensuite l’équilibre entre le travail et la vie privée, suivi des bonnes conditions de travail, de la sécurité de l’emploi et enfin, la variété dans le travail, soit la variété dans les tâches exercées. Cette étude vient en comparaison avec une étude similaire effectuée par Randstad en 2011 et il apparaît que les critères mentionnés ci-dessus sont les mêmes et n’ont pas changé. En conclusion de cette enquête, l’attractivité des professions n’a pas changé entre 2011 et 2019 pour la population belge et ces professions se positionnent au même

endroit dans le classement (annexe 1 : classement de toutes les professions). Dans une liste recensant 130 métiers, la profession de comptable occupe la 33^{ème} place et celle d'expert-comptable, la 68^{ème}.

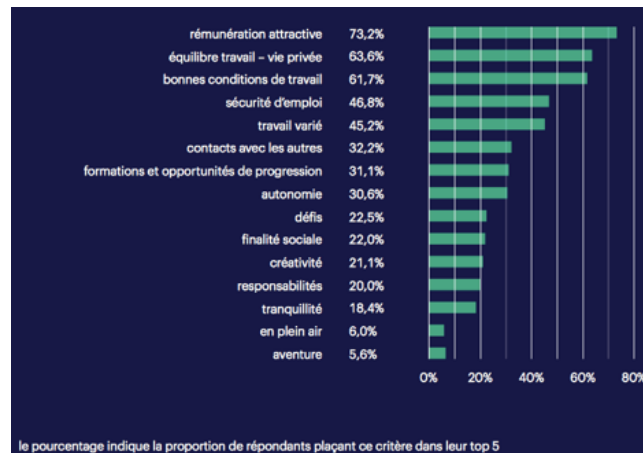


Figure 1 : Les principaux critères d'un job attractif (top 5)

Source : Randstad research. (2019). L'attractivité des professions en Belgique. Récupéré de <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/s3-be-prd-prd-randstad-static/marketing/RR-attractivite-des-professions-en-belgique.pdf> p.13

Par ailleurs, dans la littérature, l'auteur Petit (2012) mentionne les mêmes critères et besoins des salariés. Cependant, il met les conditions de travail au même niveau que la rémunération qui est parfois perçue comme moins importante. Il spécifie également que par bonnes conditions de travail, il entend l'ambiance, la charge de travail, les horaires, la pénibilité des tâches etc.

A ce niveau, nous n'avons que présenté des critères qui rendaient une profession attractive auprès des individus déjà actifs or il y a d'autres facteurs qui influencent l'attractivité d'un métier et ce bien avant toute expérience professionnelle, tels que l'image que l'on a d'une profession. En effet, dans la littérature, Brillet et Gavaille (2016) se sont proposés d'étudier la notion d' « image métier » en vue de mieux concevoir la question de l'attractivité. Il en ressort de cette approche que l'image d'un métier est une représentation mentale qu'un individu se fait d'une profession aux moyens de stimuli. Ces stimuli sont des antécédents qui peuvent être associés par exemple à l'influence sociale. Par influence sociale, les auteurs entendent l'entourage (amis, famille) de l'individu, ses enseignants au cours de sa formation ainsi que les médias et réseaux sociaux. Ces antécédents ont donc une répercussion sur la perception que se fait un individu d'un métier ainsi que sur ses choix professionnels. Ainsi, l'image d'un métier peut être erronée et non représentative de la réalité car elle pourrait être basée sur un nombre limité de stimuli. Par conséquent, une profession trop peu attractive peut trouver sa cause dans une image mal véhiculée, soit une mauvaise connaissance du métier et donc une mauvaise perception de celui-ci.

ii) Attractivité d'une organisation

En ce qui concerne l'attractivité d'une entreprise, celle-ci a fait l'objet d'une étude dans la littérature. En effet, Petit (2012) dont l'objet d'étude était de trouver des leviers d'actions pour améliorer « *le pouvoir attractif d'une organisation* » (Petit, 2012, p.9), explique qu'il existe une multitude de facteurs

liés à l'attractivité d'une organisation dont les plus courants seraient la taille, la croissance, la rentabilité ainsi que la dimension internationale du marché.

Selon lui, le concept de fidélisation va de pair avec celui de l'attractivité dans la mesure où les leviers d'actions entrepris pour fidéliser les employés n'auront d'autres impacts que de stimuler l'attractivité de l'organisation. En effet, les employés contractuellement liés à l'entreprise participent (in)volontairement à l'image de cette dernière et peuvent ainsi véhiculer une image positive comme négative de l'organisation et de son fonctionnement.

Les critères utilisés dans son enquête pour décrire et juger de l'attractivité d'une organisation sont le nombre de candidatures spontanées, la durée de vacances des postes à pourvoir ainsi que le coût de recherche de personnel. Autrement, les organisations avec un fort nombre de candidatures et une faible durée de postes vacants sont considérées comme attractives et inversement. Ainsi, il en ressort de cette étude que les jeunes ont des besoins et des spécificités en intégrant une organisation dont l'auteur Petit (2012) a tenu compte et qu'il a résumé au travers de cinq axes afin d'améliorer la fidélisation et par conséquent l'attractivité d'une organisation. Ces cinq axes sont les suivants :

- **Le ludisme au travail** : il est question ici de développer l'attraction du jeune entrant pour le travail qui lui sera demandé, les tâches qui lui seront confiées. Les jeunes sont à la recherche « *d'un intérêt au travail, d'une quête de sens* » (Petit, 2012, p.14). Le travail doit être organisé de telle sorte qu'il permet de créer de la valeur ajoutée. Ainsi, un « *faible taux de travail à forte valeur ajoutée* » (Petit, 2012, p.14) serait réhibitoire et en contradiction avec les aspirations des jeunes. Cette recherche de ludisme passe par l'amélioration des conditions de travail qui diminue également la pénibilité des tâches à réaliser, autrement les tâches à faible valeur ajoutée et par le développement de compétences via des formations intégrées (Petit, 2012).
- **La convivialité inter-externe** : L'objectif visé à travers cet axe est de stimuler les liens sociaux tant au niveau interne qu'au niveau externe de l'organisation en favorisant la communication-coordination au niveau de l'équipe ainsi que les relations (ambiance, convivialité...) entre le jeune et les acteurs externes qui l'entourent. Les nouvelles générations recherchent ces interactions avec les clients, fournisseurs, partenaires, etc. (Petit, 2012).
- **L'image valorisante** : il s'agit ici d'améliorer l'image véhiculée par l'organisation ou département non seulement aux yeux de ceux qui y travaillent déjà mais également aux yeux du public. Les jeunes recherchent une entreprise disposant d'une bonne image. L'auteur développe en expliquant qu'il est question ici de prendre en compte « *l'intérêt qu'ont les jeunes à la fois pour l'utilité sociétale ainsi que leur affection envers les nouvelles technologies* » (Petit, 2012, p.19). De nombreux chercheurs ont relevé que les jeunes sont non seulement intéressés par l'image d'une entreprise mais aussi par les moyens technologiques proposés par celle-ci (Achache, 2000, cité par Petit, 2012). Les jeunes sont friands « *des évolutions techniques et technologiques et souhaitent que leur entreprise vive avec ces évolutions* » (Petit, 2012, p.20). Ainsi, un manque d'intégration de nouvelles technologies constituerait une réticence à postuler dans une organisation. Afin d'obtenir une idée de l'image qu'une organisation reflète, celle-ci peut sonder les avis de son personnel sur la manière dont l'entreprise est perçue. Ces avis constitueront des informations précieuses pour le recrutement des jeunes entrants (Petit, 2012).

- La prise en compte des projets professionnels et personnels : cet axe prend en compte l'importance des jeunes de combiner vie professionnelle et vie privée au travers d'une amélioration des conditions de travail. Ils ne veulent pas d'une charge de travail impliquant d'empiéter sur le privé et de faire des sacrifices personnels. En effet, les nouvelles générations ont beaucoup de mal avec les conditions de travail acceptées par leurs aînés et ne manquent pas de le faire savoir. Les leviers d'action visés ici sont la rémunération, les promotions ainsi que les formations (Petit, 2012).
- La proximité et l'accessibilité au management : il s'agit ici des variables telles que l'ambiance de travail, l'esprit d'équipe, la convivialité qui influencent le choix d'un jeune de postuler ou non et/ou de rester dans une organisation (Petit, 2012).

Dorénavant, nous comprenons mieux les notions d'attractivité métier et d'attractivité d'une organisation ainsi que les critères influençant ces derniers. Sans plus tarder, nous allons découvrir les différentes générations qui ont pris place sur le marché du travail et le lot de changements qui l'accompagnent en matière de vision des choses et qui expliquent, en partie, les problèmes actuels auxquels de nombreuses organisations font face.

2.1.2. Aspect générationnel

Comme l'auteur Petit (2012) l'a mentionné dans son étude pour comprendre les difficultés d'attractivité au niveau de certaines professions, organisations, ou encore certains secteurs d'activité, il est impératif de comprendre les attentes et aspirations des individus que l'on souhaite attirer. Comme indiqué précédemment, le champ de recherche de ce présent mémoire est limité à la question de l'attractivité et non la fidélisation. Ainsi, il est question ici d'attirer des jeunes vers des métiers en sous-effectif. Ces jeunes représentent actuellement la génération Z et viennent se positionner en tant que successeurs des générations X et Y sur le marché du travail. Il semble pertinent d'en savoir davantage sur cette génération et pourquoi celle-ci se distingue-t-elle des générations précédentes. Quelles sont ses aspirations, ses attentes mais aussi ses réticences vis-à-vis du monde du travail ? C'est ce à quoi nous allons tenter de répondre dans cette partie. Pour ce faire, dans la partie ci-dessous nous reviendrons sur les différentes générations qui se sont succédé sur le marché du travail ainsi que son évolution dans le temps pour ainsi mieux cerner le profil de la génération Z.

Toutefois, avant d'évoquer l'évolution générationnelle et les différents profils de générations qui ont fait place sur le marché du travail, il nous semble opportun ici de définir le concept de génération. Le terme génération peut être défini de diverses manières. Dans le Larousse (s.d.), on définit une génération comme « *un ensemble de personnes vivant dans le même temps et étant à peu près du même âge* ».

Les sociologues définissent une génération comme l'addition de toutes les personnes nées durant une période d'environ 20 années (Howe et Strauss, 1997) ou encore comme « *un groupe d'individus qui a vécu sur une même période les mêmes événements historiques, économiques, sociaux...* » (Khodorowsky, 2015, p.7). Par ailleurs, le sociologue Devriese (1989) ajoute qu'un événement frappe toutes les générations. La différence est que cet événement se produit à un moment précis. Ainsi pour

un individu âgé, cet événement vient en addition avec d'autres expériences tandis que pour le jeune, cet événement marque sa première expérience qui va façonner ses attitudes et motivations.

Enfin, selon Kotler *et al.* (2022), la notion de cohorte générationnelle repose sur « l'hypothèse que les personnes qui sont nées et ont grandi au cours d'une même période ont connu les mêmes événements significatifs, partagent les mêmes expériences socioculturelles et sont plus susceptibles de posséder les mêmes valeurs, attitudes et comportements » (Kotler *et al.*, 2022, para.11).

A. Les profils

Actuellement, on dénombre cinq cohortes générationnelles, à savoir les *baby-boomers* ; la génération X ; la génération Y ; la génération Z et la génération Alpha (Kotler *et al.*, 2022).

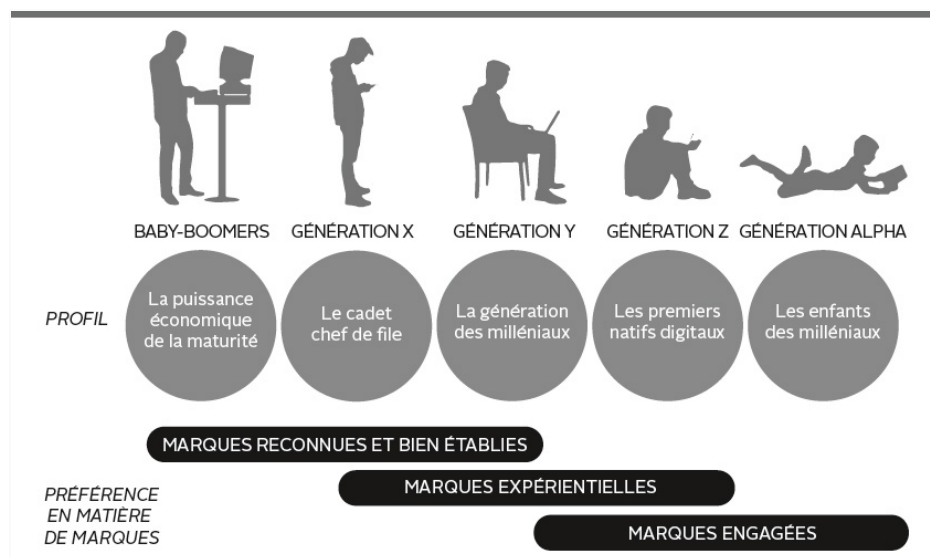


Figure 2 : Les 5 générations et leurs préférences en matière de marques

Source : Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. et Vandercammen, M. (2022). Le fossé des générations [chapitre 2]. Dans *Marketing 5.0*. Récupéré de <https://www.cairn.info/marketing-5-0--9782807335196-page-33.htm> para.11

i) Les différentes générations

Dans leur ouvrage intitulé « The fourth turning », les auteurs américains Strauss et Howe (1997) sont à l'origine de la « théorie générationnelle » selon laquelle une nouvelle génération fait son apparition tous les 20 à 22 ans, soit une période qui correspond à peu près à la durée d'une phase de la vie. L'étape initiale caractérisée par l'enfance/l'adolescence ; l'étape précurtrice qui correspond au jeune adulte qui entre dans la vie active ; l'étape contributive qui fait référence à la quarantaine et la vie de famille et enfin l'étape finale, la vieillesse (Kotler *et al.*, 2022). Ces différentes générations ont des traits de caractère, des aspirations et une identité qui leur sont propres marquant ainsi une distinction entre les générations anciennes, présentes et futures. L'ouvrage de Strauss et Howe (1997) reprend plusieurs générations depuis 1433 (Moyen-âge), cependant par souci de simplification, nous ne reprendrons que celles qui sont issues du 21^{ème} siècle et qui sont encore actuellement sur le marché de l'emploi,

soit les *baby-boomers*, la génération X, la génération Y également appelé « Millenials », et la génération Z. La génération Alpha (née à compter de 2010) dont les plus âgés ont actuellement 13 ans sera également évoquée dans cette partie pour cerner la naissance de cette génération.

Toutefois, les durées des dates des générations ne font pas l'unanimité auprès des sociologues. Ainsi, les dates mentionnées ci-dessous sont utilisées à titre indicatif car il est impossible de généraliser des comportements, compétences et aptitudes à un ensemble d'individus nés dans le même intervalle de générations. Autrement dit, un jeune de 27 ans et un autre âgé de 19 ans issus de la même génération n'auront pas forcément les mêmes aspirations ou compétences innées (Giray, 2022).

- Les *baby-boomers* :

Les *baby-boomers* sont la génération née entre 1946 et 1964 durant la période de *baby-boom* caractérisée par un boom de naissances au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale. Au niveau du contexte économique, elle a connu de nombreuses possibilités d'emplois sur un marché du travail favorable (Vegas, 2018).

Au cours de leur carrière, cette génération est caractérisée « d'optimiste », elle ambitionne d'accomplir de grandes choses quitte à faire des sacrifices sur le plan personnel au profit du professionnel marquant ainsi de fortes valeurs d'appartenances et de fidélité vis-à-vis de leurs employeurs. Elle respecte l'autorité et la structure hiérarchique. Un respect et une loyauté qui lui est propre malgré un marché où les possibilités d'emploi ne manquent pas (Kotler *et al.*, 2022).

Dans le chapitre sur le fossé des générations, Kotler *et al.* (2022) mentionnent que de nombreux *baby-boomers* sont retraités et les quelques derniers représentants de cette génération occupent principalement des postes de direction dans les entreprises. Ces derniers sont souvent critiqués par leur cadet (génération Y) pour leur réticence à adopter de nouvelles technologies.

- La génération X :

La génération X est le groupe démographique des personnes nées entre 1965 et 1981 (Kotler *et al.*, 2022), période trouble caractérisée par une instabilité économique et sociale : krach boursier, crise pétrolière, chute du mur de Berlin, apparition du sida, travail à temps plein pour les deux parents, premières grandes vagues de chômage, etc. Cette génération fait face à une pénurie d'emplois pour certains secteurs d'activités (Kotler *et al.*, 2022).

Au niveau professionnel, cette génération est plus soucieuse de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle que ses aînés et exige ainsi une certaine forme de liberté/flexibilité leur permettant d'allier ces deux sphères. Elle est instruite et cherche à faire du travail un facteur d'épanouissement au travers de développement de compétences. Actuellement, la génération X occupe la plupart des postes de cadre. Elle est également la première génération à connaître les progrès technologiques avec l'arrivée de l'ordinateur (Kotler *et al.*, 2022).

Aussi, on apprend également que la génération X a souvent dû stagner professionnellement, empêchée par ses aînés (les *baby-boomers*) - retardant la retraite - de gravir les échelons. Ce qui a

poussé beaucoup de personnes issues de cette génération à lancer leur propre entreprise et devenir entrepreneur dans la quarantaine (Kotler *et al.*, 2022).

- La génération Y :

La génération Y - pour « way » ou « why » en anglais car s'interroge sur le pourquoi de chaque chose (Arraou, 2016) - est née entre 1982 et 1996. Elle est également nommée « *Millennials* » qui désigne ici l'arrivée à l'âge adulte dans le nouveau millénaire (Kotler *et al.*, 2022). Cette génération n'est pas née avec Internet toutefois au niveau des progrès, elle voit se développer les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui favorise un contexte marqué par une société d'hyperconsommation. Contrairement à la génération X qui a commencé à utiliser Internet exclusivement pour des raisons professionnelles, la génération Y l'a découvert (médias sociaux et d'autres technologies) à un âge plus jeune et à des fins personnelles (Kotler *et al.*, 2022).

De plus, c'est à partir de cette génération qu'on voit se créer un fossé générationnel qui s'intensifiera avec la génération Z. Fossé caractérisé par un décalage entre besoins et attentes des jeunes et mode de fonctionnement des organisations. Ce décalage est lié à l'apparition des NTIC ainsi qu'à une volonté d'une hiérarchisation différente (Kotler *et al.*, 2022). Étant les enfants de la génération X, considérée comme une génération instruite et financièrement aisée, les jeunes issus de la génération Y sont souvent représentés comme « enfant roi » ce qui a des répercussions sur le plan professionnel. En effet, ils sont réticents quant à l'autorité et la hiérarchie. Ainsi, ils ne travaillent pas pour l'employeur mais plutôt avec. On remarque ici un point de rupture par rapport aux *baby-boomers* dont les valeurs d'appartenances étaient fortes.

Au-delà de ces réticences, les jeunes milléniaux - nés dans les années 90 (les plus jeunes de cette génération et qui ont donc des similitudes avec la génération Z) - sont à la recherche d'une bonne qualité de vie qui implique une absence de distinction entre vie privée et vie professionnelle. En d'autres termes, ils ne veulent que des emplois qui leur plaisent et estiment que tant que le résultat est là, le travail peut être effectué là où ils jugent bon de le faire (dans le bureau, en dehors du bureau, etc.) (Barabel *et al.*, 2012 ; Kotler *et al.*, 2022).

Cette génération est actuellement la plus nombreuse sur le marché du travail (Kotler *et al.*, 2022).

- La génération Z :

Enfants de la génération X, la génération Z autrement connue comme les « *Centennials* », « *slashers* », génération C - pour connexion, collaboration et communication -, ou encore « *digital native* » (Arraou, 2016) est une cohorte de personnes nées entre 1997 et 2009. C'est la première génération à être véritablement née avec Internet et le digital et n'a de ce fait jamais connu la vie sans connexion. C'est une génération totalement dépendante du numérique et des réseaux sociaux en tout genre, d'où l'appellation « *digital native* » (Kotler *et al.*, 2022).

Bauer (2023) reprend les dires de Cristelle Croisille (vice-présidente du monde du recrutement chez Thales) : « *La génération X était dans un marché où prédominait le chômage, la génération Y nous a surpris car elle était la première génération digitalisée qui travaille avec de la musique dans les oreilles*

et la page Facebook ouverte en permanence, mais la génération Z est une vraie génération de rupture » (Bauer, 2023, para.4).

Une génération en rupture avec les précédentes, même avec la génération Y (Arraou, 2016). Madden (2017) explique à ce sujet - dans son ouvrage intitulé « *Hello Gen Z : Engaging the Post-Millennial Generation* » - que chaque génération est influencée par des forces socio-économiques, politiques, technologiques affectant ainsi leurs actions et personnalités jusqu'à être en rupture avec la génération précédente. En effet, cette jeune génération a dû apprendre à grandir dans un environnement incertain lié aux événements vécus tels que les attentats de 2001, la crise financière de 2008, l'arrivée des smartphones, tablettes et réseaux sociaux ainsi que la désinformation qui s'en accompagne.

En comparaison avec les générations précédentes, c'est une génération qui fait en moyenne 3 années de plus d'études mais qui trouve plus difficilement un emploi. Sur le plan professionnel, elle privilégie la compétence sur l'autorité, n'est pas prête à tous les sacrifices au détriment de la vie privée, est en quête de sens et de reconnaissance dans l'exercice de son travail et ceci, avec une rémunération attractive. Toutefois, elle ne place pas le critère de la rémunération au centre de ses aspirations (Arraou, 2016).

Dans l'ouvrage de Kotler *et al.* (2022) intitulé « *Marketing 5.0* », il est dit de la génération Z - et de ce fait de la génération Alpha - que « *la technologie n'apparaît pas comme un simple gadget, mais plutôt comme un outil essentiel pour faire les choses rapidement et avec précision afin de pouvoir se concentrer sur ce qui compte vraiment* » (Kotler *et al.*, 2022, para.50) et également qu'elle « *s'intéresse de très près à la façon dont la technologie peut enrichir le genre humain : améliorer le bien-être et créer du bonheur* » (Kotler *et al.*, 2022, para.62).

C'est la plus jeune et donc la plus récente génération sur le marché de l'emploi. Celle-ci fait petit à petit son entrée dans le milieu professionnel (Kotler *et al.*, 2022). Cependant, de nombreux sociologues et universitaires diffèrent dans les années de début et de fin de la génération Z. Pour certains, cette génération commencerait en 1993 (Statistique Canada, 2011 ; Seemiller et Grace, 2016, cité par Giray, 2022), ou en 1995 (Howe et Strauss, 1997), pour d'autres encore dans les années 2000. Néanmoins, il y a plus ou moins un consensus dans la fin de la période qui se situe à 2010 (Giray, 2022).

- La génération Alpha :

La génération Alpha - les descendants directs de la génération Y - est également nommée « génération de verre » du fait de l'omniprésence des écrans dans son environnement. Une appellation qui trouve son origine dans l'alphabet grec et qui désigne une population de personnes née entre 2010 et 2025 complètement façonnée par la technologie (Kotler *et al.*, 2022). Elle est d'autant plus exposée aux nouvelles technologies étant donné que les parents (génération Y) sont déjà très digitalisés. Ainsi, la technologie rythme le quotidien et représente même une « *extension d'eux-mêmes* » (Kotler *et al.*, 2022, para.40). Kotler *et al.*, (2022) poursuivent par « *la génération Alpha continuera de grandir en adoptant et utilisant des technologies imitant l'être humain, comme l'intelligence artificielle, la commande vocale et les robots* » (Kotler *et al.*, 2022, para.40).

Des auteurs de livres, portant sur la génération Alpha, tels que Mark McCrindle estiment que cette génération sera la plus instruite et la plus connectée, qu'elle nécessite un style d'apprentissage

différent, qu'elle réinventera le rôle des humains, en s'interrogeant sur ce qu'est un humain (Kotler et al., 2022).

ii) Génération Z : leurs compétences et personnalités

- Les compétences innées de cette génération :

La génération Z présente des capacités différentes de celles de ses aînés (Loveland, 2017, cité par Giray, 2022). En effet, le fait d'avoir grandi avec un accès constant au numérique leur facilite la navigation d'une technologie à une autre (application, appareils mobiles, logiciels...). C'est une compétence innée chez eux (Giray, 2022). En plus d'une capacité d'adaptation, les jeunes Z peuvent être multitâches et créatifs.

Toutefois, il semblerait que ces jeunes fassent preuve d'une limitation dans la capacité de raisonnement en comparaison de leurs prédécesseurs. En effet, dans son ouvrage destiné à en connaître davantage sur la génération Z, Gentina (2016) spécialiste en marketing, explique que c'est une génération qui consomme les ressources informatiques et informations de façon quantitative et qui manque de recul critique quant à la véracité de ces informations, qualifiant ainsi les compétences de la génération Z comme « très superficielles ».

Aussi, à ce sujet, Laloux (2022) qualifie les *digital natives* de « naufragés » du monde numérique. Dans un environnement voué à la dématérialisation, les compétences que l'on pensait innées à cette génération doivent en réalité faire l'objet d'un approfondissement et d'une formation. En effet, depuis quelques années, Véronique De Leener, appartenant à l'ASBL Maks, forme des jeunes à la programmation informatique car au-delà de l'utilisation d'un smartphone, ces derniers disposent de faibles compétences en matière de digital. En effet, la spécialiste mentionne : « *Ils ne maîtrisent pas les outils comme Word, PowerPoint ou Excel. Ils sont incapables d'utiliser un moteur de recherche ou de remplir un formulaire en ligne. L'école ne leur apprend plus tout cela, car les profs partent du principe que les jeunes savent. Et comme, depuis le covid, plus rien ne se fait sans le digital, les jeunes sont complètement à côté de la plaque* » (Laloux, 2022, para. 1).

D'ailleurs à ce sujet, Arraou (2016) rapporte les dires de Antoine Amiel, fondateur de l'entreprise Learnassembly (Université du numérique), concernant le fossé générationnel de la manière suivante : « *Je suis stupéfait de voir les milliers de jeunes « digital native » qui ne savent utiliser les outils à leur disposition pour organiser leur vie numérique (...). Si les usages digitaux sont bien plus développés chez les jeunes générations et donnent l'illusion d'une grande maturité digitale, la compréhension des enjeux de fond est moins évidente. (...) L'utilisation du digital n'est pas synonyme de compétences digitales. Celles-ci passent, comme toutes les compétences, par des formations, de l'apprentissage, une prise de recul sur ses usages* » (Arraou, 2016, p.67-68). Ainsi, culture digitale et compétences digitales sont deux choses qu'il ne faut pas confondre. De plus, il semblerait donc que les jeunes ne disposent pas de ces compétences du fait d'un manquement au niveau de l'enseignement.

- Les traits de personnalité propres à cette génération :

Dans la presse et dans la littérature, on peut retrouver parfois des mots tels que « narcissisme », « infidélité » ou encore « culte de la victimisation » pour désigner la génération Z. Dans un registre plus positif, on peut également retrouver des mots tels que « engagée », « exigeante » et « prête à prendre des risques » (Bauer, 2023). Tout porte à croire que cette nouvelle génération est désintéressée et vient en rupture avec tous les codes.

Avant tout, commençons par définir ce qu'est une personnalité. Dans la psychanalyse, la personnalité est ce qui fait la spécificité d'un individu. Celle-ci se forme principalement durant l'enfance et continue à se développer jusqu'à rester intacte vers le milieu de l'âge adulte (Alexandre-Bailly *et al.*, 2013). Selon Maddi (1980), la personnalité est « *un ensemble de caractéristiques et de tendances qui déterminent les points communs et les différences du comportement psychologique des gens (pensées, sentiments, actions)* » (cité par Alexandre-Bailly *et al.*, 2013, p.11).

Une personnalité peut également être propre à une génération entière ou à un siècle entier en raison des changements de l'environnement social (Ng & McGinnis, 2015, cité par Giray, 2022). En d'autres termes, l'environnement socio-économique/politique/technologique dans lequel les « Centennials » grandissent a un impact direct sur leurs personnalités et habitudes (Giray, 2022). C'est une génération qui vit dans un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA) et qui influence son attitude (Kukreja, 2019, cité par Giray 2022).

Au niveau de sa personnalité, la génération Z est perçue comme ouverte d'esprit, responsable et indépendante (Seemiller & Grace, 2016 cités par Giray, 2022). Elle est également plus soucieuse que les anciennes générations concernant les aspects sociaux-environnementaux car sensibilisée via Internet, les médias et réseaux sociaux. Leurs décisions personnelles et professionnelles se font dans le respect du bien-être social et environnemental. Elle a à cœur les valeurs telles que le respect, l'intégrité, la diversité, la liberté et se donne pour tâche d'améliorer les conditions dans lesquelles elle vit (Giray, 2022).

A côté de cela, l'American psychological Association (APA) (2018) décrit cette génération comme la plus susceptible d'avoir « *une mauvaise santé mentale et de souffrir d'anxiété ou de dépression* » (cité par Giray, 2022, p.11). Ceci peut trouver son explication dans les médias et réseaux sociaux propageant un grand flux de nouvelles négatives (Stillman, 2016, cité par Giray 2022). Aussi, selon Charlotte Vandeputte, responsable des talents chez Deloitte, cette vulnérabilité s'est vue accentuée avec la crise du Covid-19 et le confinement rendu obligatoire (Bauer, 2023).

Aussi, une étude scientifique a été menée et le grand constat au niveau de la personnalité de cette génération est que celle-ci refuse d'être passive et souhaite participer au processus d'apprentissage et décisionnel dans le cadre professionnel (Barnes & Noble College, 2017, cité par Giray, 2022). Elle aime l'interaction, la pratique et pour qu'elle puisse prêter de l'intérêt à une chose, il faudrait donner du sens à celle-ci. En effet, par son hyper-connectivité, cette génération - à force d'être inondée de messages et de boire une quantité astronomique d'informations en ligne - a développé une capacité de concentration de 8 secondes seulement. L'utilisation de ces technologies représentent en moyenne 10 heures de leurs activités quotidiennes (Giray, 2022). Ainsi, elle s'ennuie et se lasse de beaucoup de choses rapidement. Si elle ne trouve pas du sens ou de la pertinence à ce qu'elle fait, elle s'en désintéresse et s'en désengage. En effet, dans une étude relative à la génération Z et sa vision du milieu

du travail, Hamelin-Lalonde et Montambeault (2020) citent les propos d'une sociologue du nom de Diane Pacom « *les jeunes d'aujourd'hui sont hyperstimulés, ils ont constamment le nez dans leur cellulaire ou leur ordinateur. C'est donc une génération qui craint l'ennui et qui tient à être stimulée au travail, sans quoi elle quittera tout simplement son emploi pour en trouver un plus excitant.* » (Hamelin-Lalonde et Montambeault, 2020, p.30).

La responsable des talents chez Deloitte, Charlotte Vandeputte, va plus loin en expliquant que les jeunes diplômés (autour de 22 à 25 ans) ne sont pas feignants mais plutôt qu'ils « *veulent travailler mais en sélectionnant les sujets pour lesquels ils sont prêts au sacrifice, ils ont besoin de sens et veulent avoir un impact* » (Bauer, 2023, para.9). Cristelle Croisille, responsable chez Thales, ajoute « (...) *s'ils sont stimulés et motivés, ils apprennent très très vite. Si vous leur expliquez le sens, avec bienveillance, ils vous le rendent au centuple* » (Bauer, 2023, para.10). On remarque donc que la quête de sens fait le propre de la génération Z et que cela motive son rapport au travail. Enfin, Deloitte conclut que les clés de séduction sont les suivantes : du dialogue, de l'écoute, un salaire motivant, du sens et un environnement favorisant le bien-être (Bauer, 2023).

B. Le rapport à l'emploi

Dès lors que certaines projections ont estimé que pour l'année 2019, les « *Centennials* » représentaient 2,47 milliards des 7,7 milliards d'habitants de la planète (William, 2015, cité par Giray, 2022) et que la génération Z fait de plus en plus son entrée dans la sphère professionnelle jusqu'à devenir d'ici 2025 la main-d'œuvre principale (Kotler *et al.*, 2022), il est plus que nécessaire de comprendre les réelles aspirations de ces jeunes vis-à-vis du monde du travail et le rapport qu'elle souhaite entretenir.

i) Attentes et réticences des jeunes entrants face au monde du travail

Face au monde du travail, les « Z » ne se limitent pas au critère de la rémunération. Ils ont d'autres attentes vis-à-vis des entreprises, toutes aussi importantes, si pas plus. En effet, parmi ces motivations on peut lire dans une enquête réalisée par BNP Paribas et The Boson Project (2015) auprès de la génération Z et nommée « *La grande Invasión* » que ces jeunes sont en quête d'un bon équilibre qui leur permette une bonne conciliation travail-vie personnelle. Ces jeunes veulent réussir professionnellement mais jamais au détriment de leur bien-être. Tant que le travail s'accomplit dans le plaisir, ils sont prêts à se dépasser (Hamelin-Lalonde et Montambeault, 2020). En somme, ils rêvent :

- D'une entreprise *fun* où règne une bonne ambiance de travail. Comme mentionné ci-dessus, le travail doit être un plaisir et cela passe par un climat de travail favorable au bien-être (Hamelin-Lalonde et Montambeault, 2020 ; BNP Paribas, The Boson Project, 2015) ;
- D'une entreprise innovante qui intègre les moyens technologiques en phase avec leur époque (BNP Paribas, The Boson Project, 2015) ;
- D'une entreprise éthique qui intègre une politique de RSE, autrement une entreprise porteuse de sens, « *ceux-ci veulent se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise et attendent d'elle de la sincérité. Par exemple, une démarche RSE ne doit pas répondre au simple souhait de servir*

sa marque employeur, mais doit être intégrée dans une dynamique d'amélioration continue et faire partie des pratiques au quotidien » (Auger et al., 2022, p.7) ;

- D'une entreprise plus horizontale, plus aplatée avec moins de hiérarchie et de rapports de force (BNP Paribas, The Boson Project, 2015) ;
- D'une entreprise plus souple au niveau des horaires, du lieu de travail ainsi que des codes (BNP Paribas, The Boson Project, 2015) ;
- D'une entreprise à dimension internationale, la génération Z est attirée par les possibilités de voyager (BNP Paribas, The Boson Project, 2015).
- D'une polyvalence/variété dans les tâches à effectuer au risque de se désengager dans un environnement trop chronophage (BNP Paribas, The Boson Project, 2015). Les « Z » sont adeptes du multitâche, par conséquent ils redoutent la routine de l'emploi (Hamelin-Lalonde et Montambeault, 2020).

En somme, les jeunes veulent avoir le sentiment, l'intime conviction que leur activité professionnelle est utile et a du sens. Elle veut travailler pour une cause juste le tout dans un environnement *friendly*, décentralisé au niveau de la hiérarchie et développé avec les technologies de son ère.

Quant à leurs réticences au travail, cela est intimement lié à leur principal défaut. De leur autre appellation, « *les Slashers* », cette génération hyperconnectée veut tout et tout de suite et cela implique un besoin de réactivité car trop impatiente. Autrement, c'est une génération qui se considère comme novatrice et a du mal avec les systèmes trop anciens, trop lents, trop rigides (BNP Paribas, The Boson Project, 2015).

ii) Facteurs influençant les choix professionnels

Le choix de carrière est un processus continu qui débute à l'adolescence se poursuivant généralement bien après l'âge adulte (Hamelin-Lalonde et Montambeault, 2020). Dans une étude canadienne, Hamelin-Lalonde et Montambeault (2020) ont révélé que très peu de jeunes (moins de 10%) gardent le même intérêt professionnel entre l'âge de 15 à 25 ans. Ces changements d'aspiration durant cette période de la vie peuvent s'expliquer par l'environnement social/l'entourage du jeune - les parents, les amis, les connaissances déjà actives dans la profession, les médias, la formation proposée, etc. - qui influence son orientation professionnelle.

Toutefois, parmi ce groupe d'influences, certains ont plus d'impact que d'autres. En effet, Lacaze (2017) classe ces facteurs selon leur ordre d'importance :

- Le milieu scolaire et universitaire (influence des enseignants, diplôme « élitiste » et formation en elle-même qui si mal vécue ou inadéquate peut entraîner l'abandon). Le goût pour certaines matières et la pédagogie occupent une place centrale dans les choix d'orientation d'un jeune et dans les chances de poursuivre dans cette voie ou non (Allard et Ouellette, 2002, cité par Lacaze, 2017) ;
- Les caractéristiques personnelles (en lien avec les aspirations, les capacités cognitives et la personnalité du jeune) (Allard et Ouellette, 2002, cité par Lacaze, 2017) ;
- La confrontation au milieu professionnel (les stages permettent de confirmer ou d'infirmier un choix d'orientation. Ainsi un trop grand décalage entre réalité et représentation faite par le jeune peut décourager) (Allard et Ouellette, 2002, cité par Lacaze, 2017) ;

- Le milieu social d'origine (le vécu professionnel et le niveau d'éducation des parents). Les parents qui occupent une profession supérieure ont une plus grande influence que les parents dont les emplois sont peu qualifiés. Le jeune dans le premier cas aspire à un diplôme équivalent (Allard et Ouellette, 2002, cité par Lacaze, 2017) et enfin ;
- L'environnement économique et culturel (les médias, la présence d'institutions offrant la formation adéquate) (Allard et Ouellette, 2002, cité par Lacaze, 2017).

De plus, ces facteurs influençant les choix de carrière peuvent également être liés à l'environnement/contexte économique dans lequel évolue l'individu. Des difficultés financières et une insécurité quant à l'avenir provoquent chez l'individu une tendance à économiser et à favoriser la stabilité économique comme critère dans un choix de profession (Kotler *et al.*, 2022).

2.1.3. Aspect purement lié à fonction critique de comptable

Dans la première partie de cette section, nous avons évoqué les défis d'attractivité liés à l'aspect générationnel et qui touchent tous les secteurs d'activités et organisations. Dans cette seconde partie, nous traiterons des problèmes d'attractivité spécifiques aux professions comptables et qui provoquent ainsi une forme de double peine pour ce secteur.

A. Pénurie dans les professions comptables

Dans la littérature, une pénurie de main-d'œuvre se produit dans un secteur, d'une part, lorsqu'il y a une inadéquation entre le niveau de qualification d'un candidat et les besoins d'une entreprise, et d'autre part, lorsque les départs en retraite ne sont pas compensés par l'arrivée de jeunes. Cette situation prend davantage d'ampleur que les jeunes délaissent les secteurs touchés par une pénurie comme le cas des professions comptables supérieures (Hsiao *et al.*, 2016, cité par Lacaze, 2017).

Les métiers de la comptabilité font face à un déficit d'attractivité créant ainsi une pénurie de talents. Cette pénurie se fait ressentir dans le secteur et à long terme menace la profession des revenus et fait déprécier la relation client (Maymo *et al.*, 2021). Selon une étude annuelle menée par le Forem (2022), le nombre d'offres d'emploi ne cesse d'augmenter au cours des dernières années. L'enjeu est donc élevé pour ce secteur dont les métiers sont porteurs de sens et dont la société ne peut se passer. En effet, les métiers à vocation comptable tels que les experts-comptables sont des acteurs incontournables de l'économie d'un pays (Maymo *et al.*, 2021). Ils soutiennent les entreprises dans leurs activités et sont même surnommés « médecins de famille » ou encore « pompiers anti-faillite » (Auger *et al.*, 2022).

Pourtant, dans leur étude sur « *l'attractivité et l'avenir de la profession comptable à l'horizon 2040* », les auteurs Maymo, Palard et Prat (2021) mentionnent que les métiers du chiffre sont confrontés à des difficultés pour recruter et ainsi renouveler les effectifs avec de multiples départs en retraite et des problèmes d'image. Parallèlement à ce déficit d'attractivité, les professions comptables doivent faire face à une transformation profonde du fait de la numérisation et de l'intégration de plus en plus poussée de l'intelligence artificielle dans les activités comptables.

En août 2022, le Forem, dans un rapport annuel, a établi une liste des métiers/fonctions critiques et en pénurie pour la Belgique. Dans cette liste figurent la profession de comptable ainsi que celle d'expert-comptable.

Les causes de cette tension seraient de natures qualitatives et quantitatives. Au niveau qualitatif, il semblerait que le profil du candidat ne soit pas en adéquation avec les besoins des entreprises (diplôme, expérience professionnelle, connaissances linguistiques, etc.). Toutefois, en se basant sur les figures reprises ci-dessous (figures 3 et 4) issues de l'étude réalisée par le Forem, on remarque que cette tension n'est pas liée aux conditions de travail du métier (salaire, horaire, charge physique/mentale, etc.) (Forem, 2022).

Au niveau quantitatif cette fois, la cause serait une pénurie de main-d'œuvre (= manque de candidats). Afin d'identifier les métiers en pénurie, le Forem utilise un indice de tension qui doit être inférieur à 1,5. Cela revient à dire qu'un métier connaît une pénurie lorsqu'il y a moins de 15 candidats pour 10 offres d'emploi. Enfin, cette tension serait de nature structurelle, c'est-à-dire que « *le métier est apparu en tension de recrutement à plusieurs reprises au cours des cinq dernières années* » (Forem, 2022, p.24).

Le rapport mentionne également que le manque de candidats pour la profession de comptable pourrait s'expliquer par l'image d'un secteur quelque peu incertain où la digitalisation/automatisation prend de plus en plus de place et entraînerait la disparition de la profession. Ce qui a également des répercussions sur la profession d'expert-comptable dont l'exercice de la fonction dépend d'un certain parcours professionnel et nécessite de se spécialiser à partir du métier de comptable (lui-même identifié comme étant en tension) (Forem, 2022).























































Une information détaillée pour chacun des métiers de la liste est accessible via la plateforme en ligne « Horizons Emploi » du Forem : https://www.leforem.be/forem/horizonsemploi/mettier/index-demande.html ou dans la suite de ce document	Causes des tensions			Type de tension Structurelle Conjoncturelle Non déterminable	Détection		Démographie  Plus d'un tiers des travailleurs âgés de 50 ans et plus
	Quantitative	Qualitative			Statistique 	Experts 	
	Pénurie de main-d'œuvre 	Profil candidat 	Conditions de travail 				
11 Personnel des services aux personnes et à la collectivité							
1111105 Aide-ménager.ère \ Aide ménager.ère à domicile				S			
1111201 Aide familial.e				N			
1113201 Coiffeur.euse				S			
1121101 Technicien.ne de surface \ Nettoyeur.euse de locaux et de grandes surfaces				S			
1121405 Trieur.euse de déchets				N			
1121408 Nettoyeur.euse industriel.le \ Agent.e de nettoyage industriel				C			
1122201 Agent.e de gardiennage				S			
12 Personnel des services administratifs et commerciaux							
1214201 Comptable				S			
1222301 Conseiller.ère en assurances				S			
1224101 Agent.e de voyages				C			
1224201 Chef.fe de produit de tourisme \ Concepteur.trice de produits touristiques				C			
13 Personnel de l'industrie hôtelière							
1311101 Valet - Femme de chambre - Housekeeping				C			
1312201 Réceptionniste hôtelier.ère - chef.fe de réception \ Réceptionniste en établissement hôtelier				C			
1321101 Commis.e de cuisine				C			
1321201 Cuisinier.ère				S			
1321203 Chef.fe de partie \ Cuisinier.ère				C			
1322201 Serveur.euse en restauration \ Serveur.euse dans un restaurant				S			
1322203 Chef.fe de rang \ Serveur.euse dans un restaurant				N			
1322401 Barman.maid				C			
1323101 Chef.fe de cuisine				S			
1323102 Responsable de restauration à service rapide \ Chef.fe de cuisine				C			
1331101 Serveur.euse de bar-brasserie \ Serveur.euse dans une brasserie				C			

Figure 3 : Causes possibles des tensions observées pour le personnel des services administratifs et commerciaux : comptable

Source : Forem. (2022). Métiers/fonctions critiques et en pénurie en Wallonie. Récupéré de <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/chiffres-et-analyses/analyse-liste-2022-fonctions-critique.pdf> p.7







Une information détaillée pour chacun des métiers de la liste est accessible via la plateforme en ligne « Horizons Emploi » du Forem : https://www.leforem.be/former/horizonsemploi/metier/index-demande.html ou dans la suite de ce document	Causes des tensions			Type de tension Structurelle Conjoncturelle Non déterminable	Détection		Démographie  Plus d'un tiers des travailleurs âgés de 50 ans et plus
	Quantitative	Qualitative			Statistique 	Experts 	
	Pénurie de main-d'œuvre 	Profil candidat 	Conditions de travail 				
14 Personnel de la distribution et de la vente							
1422701 Vendeur.euse fleuriste \ Fleuriste		■		C	■		
1431101 Délégué.e commercial.e en biens d'équipement professionnels \ Délégué.e commercial.e grands comptes et entreprises		■		S	■		■
1431301 Délégué.e commercial.e en biens de consommation \ Délégué.e commercial.e grands comptes et entreprises		■		N	■		■
1431401 Délégué.e commercial.e en services auprès des entreprises \ Délégué.e commercial.e grands comptes et entreprises	■	■		N	■		■
21 Professionnels des arts et du spectacle							
2122406 Technicien.ne des arts de la scène et de l'événement \ Machiniste spectacle		■	■	C		■	
2122407 Auxiliaire technique du spectacle \ Machiniste spectacle		■	■	C		■	
22 Professionnels de la formation initiale et de la formation continue							
2222101 Moniteur.trice d'auto-école		■		C		■	◆
23 Professionnels de l'intervention sociale, du développement local et de l'emploi							
2313303 Animateur.trice d'activités sportives		■		C	■		
24 Professionnels de la santé (professions paramédicales)							
2411101 Aide-soignant.e		■	■	S		■	
2412101 Infirmier.ère en soins généraux \ Infirmier.ère	■		■	S	■		■
2412201 Infirmier.ère en soins spécialisés \ Infirmier.ère	■		■	S	■		■
2421101 Technologue en imagerie médicale	■	■	■	C		■	◆
2421201 Technologue de laboratoire médical	■		■	C		■	
2431401 Logopède	■		■	N	■		
31 Professionnels de la santé (professions médicales)							
3111101 Médecin généraliste \ Médecin	■		■	S		■	■
32 Cadres administratifs et professionnels de l'information et de la communication							
3211201 Expert.e comptable	■	■		S		■	
3211203 Analyste financier.ère	■	■		S		■	◆
3232101 Analyste informatique \ Analyste-développeur.euse TIC	■	■		S		■	

Figure 4 : Causes possibles des tensions observées pour les cadres administratifs et professionnels de l'information et de la communication : expert-comptable

Source : Forem. (2022). Métiers/fonctions critiques et en pénurie en Wallonie. Récupéré de <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/chiffres-et-analyses/analyse-liste-2022-fonctions-critique.pdf> p.8

Selon Auger *et al.* (2022), une grande partie du manque d'attractivité des métiers comptables résulte de leur technicité or, cette nouvelle génération aspire à autre chose. Ils ajoutent qu'« *aujourd'hui, ils sont placés face à une alternative frustrante. Soit, ils misent sur les acquis de leurs études et de leurs stages pour ouvrir un cabinet « technique » ou pour s'associer, de manière à être rapidement leur propre patron, soit ils ambitionnent des missions de conseil « extra comptable ». Celles-ci les attirent davantage, mais ils manquent d'expérience et/ou des connaissances nécessaires* » (Auger *et al.*, 2022, p.11).

B. Causes du rejet de la fonction

Les causes du rejet des fonctions comptables auprès des jeunes sont diverses. Dans la littérature, on peut lire que le désintérêt des jeunes vers ce type d'études et de carrière est lié à une information inadéquate, une mauvaise image de la comptabilité et des métiers comptables (travail rébarbatif, ennuyeux, cabinets d'audit vus comme des « *sweatshops*¹ »), la durée de la formation nécessaire, le poids des responsabilités pénales ainsi que le stress durant la période fiscale (Colman *et al.*, 2004 ; Hermanson *et al.*, 1995, cité par Lacaze 2017). Aussi, les salaires d'embauche jugés trop peu attractifs et la charge de travail importante constitueraient également une cause de rejet. Les travaux de recherche menés par Lacaze (2017) en vue de trouver des leviers d'action pour inciter les jeunes à

¹ Le terme anglais *sweatshop* également connu comme "atelier de misère" fait référence à un espace de travail où des salariés travaillent durant de longues heures dans des conditions mauvaises, avec des heures supplémentaires excessives et pour des salaires bas (Le dico du commerce international, 2023).

s'orienter vers des études comptables ont conclu que de façon générale le rejet est basé sur la nature même du travail.

A côté de cela, l'auteur Lacaze (2017) a également déterminé les facteurs dominants qui incitent les jeunes à choisir des études et une carrière comptable. Ces facteurs sont généralement extrinsèques à l'emploi et sont les suivants :

- Prestige et statut social (Sale, 2001 ; Denis *et al.*, 1996 cités par Lacaze, 2017) ;
- Perspectives de carrière, bon niveau de rémunération et marché de l'emploi favorable (Hermanson *et al.*, 1995 ; Felton *et al.*, 1995 cités par Lacaze, 2017) ;
- Sécurité de l'emploi (Bundy et Norris, 1992, cité par Lacaze, 2017) ;
- Contribution de la profession à la société (médecin de l'entreprise) (Lacaze, 2017).

i) Image peu séduisante (stéréotypes et idées reçues)

Brillet et Gavaille (2016) expliquent que sur le plan académique, de nombreuses études ont déjà été réalisées concernant les problèmes liés à l'attractivité à travers les concepts de marque employeur et de l'image de l'entreprise afin d'envisager des solutions pour rendre une entreprise plus attractive. Cependant, ces auteurs déclarent que pour répondre aux problèmes d'attractivité liés à un métier en pénurie/une fonction critique, il serait intéressant de s'intéresser au métier en lui-même - et plus particulièrement à l'image que ce métier renvoie auprès des individus - mais également de « sa notoriété » ainsi qu'à la bonne connaissance de ce métier par les potentiels exerçants (Brillet et Gavaille, 2016, p.54).

Comme expliqué précédemment dans le chapitre A : Attractivité métier et difficulté de recrutement, la manière dont un individu se représente un métier (lié au concept d'image mentale) influence son comportement ainsi que ses choix professionnels. Ainsi, on comprend que les individus ont déjà des opinions/images toutes faites quant aux différents secteurs d'activité et métiers. C'est le cas notamment pour les professions comptables et les jeunes. Maymo *et al.* (2021) décrivent les causes du rejet comme provenant principalement de l'image peu attrayante des fonctions comptables et donc d'une méconnaissance des métiers car une image étant subjective et non représentative de la réalité est alimentée de stéréotypes, de préjugés et d'idées reçues (Brillet et Gavaille, 2016). Selon Auger (2022), cette désaffection provient sans nul doute du manque d'information.

Des métiers considérés comme très « orientés chiffres » et disposant d'une image « austère », « désuète », « pas *fun* », « de *bean-counter* » d'un professionnel cloué à son bureau faisant de l'encodage et remplissant des tableaux Excel à perte de vue (Perez, 2014, p.16). De plus, en 2019, Dillenseger, membre de l'Ordre des experts-comptables, a mené une enquête auprès de plusieurs hautes-écoles belges où elle a pu récolter les préjugés suivants pour les professions comptables : « secteur et métier réservés aux hommes » car rythme de travail élevé et difficile à combiner avec une vie de famille ; « métier en voie de disparition » du fait de la digitalisation et l'automatisation ; « traitement de données et saisie comptable ».

Aussi Brillet et Gavaille (2016) exposent la notion « d'image de soi » qui se traduit par une volonté de développer une identité professionnelle qui s'aligne avec la personnalité que l'individu souhaite faire valoir. En comparaison de la génération Z, très soucieuse de son image et qui se veut utile, engagée et

nécessaire à la société, elle recherche donc des métiers porteurs de sens. Pour cette raison, pour Ronny de Goedt (2020), Managing Director de Wolters Kluwer Tax & Accounting Belgique, il est plus que nécessaire de renouveler cette image ancestrale de saisie de chiffres, qui n'est plus. En effet, à l'avenir le jeune « *exploitera la technologie afin d'offrir aux clients des conseils et un accompagnement personnalisés* » (De Goedt, 2020, para. 6) et la comptabilité sera grandement digitalisée, ce qui représente un atout pour les jeunes également connus comme « *digital native* ». Selon lui, il est donc nécessaire de transmettre ces aspects là car c'est ce qui plait et intéresse les jeunes. Dans la littérature, bon nombre s'accordent pour dire que le numérique et les nouvelles technologies sont des opportunités à saisir pour les cabinets comptables (Auger *et al.*, 2022).

De manière opérationnelle, Gavaille *et al.* (2017) mentionnent que pour améliorer l'attractivité des professions comptables et en finir avec cette image « austère », « *les organismes professionnels doivent communiquer sur la dimension du « relationnel » du métier et promouvoir une profession de conseil* » (Gavaille *et al.*, 2017, p.75). Une enquête réalisée par Perez (2019) auprès de 2000 jeunes belges a démontré qu'il existait bel et bien un décalage entre la représentation que le jeune se faisait du métier et la réalité du terrain, ce qui souligne une mauvaise information quant aux différents aspects de ces métiers durant la formation scolaire et un manque de communication sur les réseaux sociaux fortement utilisés par les jeunes (cité par Longane, 2021, p.45).

ii) Charge de travail importante

Parmi les causes qui expliqueraient cette fois le rejet du personnel exerçant une fonction comptable, il y a la charge de travail qui semble importante et qui provoque ainsi une pression sur les épaules du professionnel (Lacaze, 2017). En effet, du fait des nombreux postes vacants à pourvoir qui, d'un côté, offrent une sécurité de l'emploi, mais qui, d'un autre, contribuent à accroître le rythme de travail du personnel en sous-effectif, cette pression ne doit pas être négligée par les supérieurs d'autant plus que les jeunes « Z » connus également comme « *slashers* » intègrent de plus en plus les entreprises et qu'ils ne ressentent pas de mal à se désengager rapidement.

En effet, certaines périodes comptables et fiscales sont considérées comme stressantes et s'étalent généralement de janvier à juin (périodes correspondant aux clôtures, approbation et dépôt de comptes annuels). Aussi, les cabinets sont vus comme des « *sweatshops* » où les heures supplémentaires ne se comptent plus et où les salaires ne sont pas jugés comme étant attractifs (Lacaze, 2017). Les collaborateurs ont de plus en plus de mal et cherchent même à quitter le cabinet pour partir en entreprise dans le but d'échapper à ces périodes stressantes caractérisées par des délais courts (Arraou, 2016).

iii) Formation comptable - inadéquate par rapport aux aspirations de la génération Z ?

Chaque génération d'apprenants possède son style d'apprentissage, grandement façonné par les avancées technologiques. Comme évoqué précédemment, les étudiants actuels en enseignement supérieur appartiennent à la génération Z. Ceux-ci ont des spécificités, ils baignent dans les nouvelles technologies. Habités à recevoir rapidement des informations grâce aux outils qui les entourent, ces étudiants témoignent d'une certaine impatience, ce qui peut être vu comme un atout pour progresser rapidement dans le monde professionnel (Corron, *et al.*, 2019).

Toutefois, des enseignants relèvent des difficultés à transmettre les connaissances car ils remarquent pour les étudiants « *un apprentissage superficiel et un faible intérêt pour les aspects théoriques et/ou certains modes d'enseignement* » (Corron, et al., 2019, p. 3). Ainsi, certains modes d'enseignement de type classique/traditionnel basés sur des supports papiers ou *slides* projetés sur un écran reflétant la théorie pure - et considérés comme dépassés - contribueraient à démotiver et désintéresser les étudiants d'une filière.

Selon l'auteur Lacaze (2017), les professions comptables nécessitant de longues années de formation, il est essentiel de rendre ces professions attractives bien avant l'arrivée des jeunes sur le marché du travail, à savoir au moment du choix des études supérieures. Le choix des études supérieures ou autrement dit l'orientation professionnelle est un long processus complexe caractérisé par des périodes d'incertitudes et des changements d'orientation liés à des facteurs d'influence tels que le milieu scolaire et universitaire, à savoir l'influence des enseignants, la formation en elle-même qui si est mal vécue peut entraîner l'abandon. Le goût pour certaines matières et la pédagogie occupent une place centrale dans les choix d'orientation d'un jeune et dans les chances de poursuivre dans cette voie ou non (Allard et Ouellette, 2002, cité par Lacaze, 2017). Parmi d'autres facteurs d'influence, on compte également la confrontation au milieu professionnel. Les stages permettent de confirmer ou d'infirmer un choix d'orientation, ainsi un trop grand décalage entre réalité et représentation faite par le jeune peut également décourager (Allard et Ouellette, 2002, cités par Lacaze, 2017).

Ce choix professionnel est la première étape d'une carrière, il se fait bien avant l'entrée organisationnelle. Durant cette étape, les individus se construisent une image de la vie professionnelle qu'ils profilent (Super, 1964, cité par Lacaze, 2017). En effet, le choix professionnel pose la réflexion sur la future identité professionnelle que l'individu souhaite développer (Moore, 1969, cité par Lacaze, 2017) et traduit ainsi « *une volonté de réaliser une image de moi* » (Lacaze, 2017, p.160).

Et pour cause, au niveau de la pédagogie, il semblerait que la formation universitaire soit encore trop théorique pour les jeunes étudiants en filière comptable. Ce qui pose un problème avec leur style d'apprentissage qui se veut interactif et basé sur la pratique (Vegas, 2018 ; De Goedt, 2020). D'autant plus que le niveau d'études exigé est élevé (cf. chapitre B : les professions comptables), si celui-ci n'est pas supporté par une formation ludique, stimulante, qui intègre des cas réels susceptibles d'être rencontrés sur le terrain, ainsi que des logiciels utilisés par les entreprises, cela n'a pour d'autre cause que de retenir les jeunes de s'investir dans une carrière comptable.

Une approche serait de « *repenser les manières d'enseigner et imaginer de nouveaux supports pour faire travailler les apprenants en utilisant et en « mélangeant » les voies de l'information, les technologies permettant de tirer profit de leurs capacités d'adaptation et d'intégration d'instruments innovants qui suscitent leur intérêt* » (Corron, et al., 2019, p. 4) et ceci dans le but d'améliorer la motivation de ces étudiants à entreprendre et persévérer dans un domaine.

Pour cela, les *Edtech* - la contraction de *Educational Technology* - également connu comme les technologies de l'éducation sont de plus en plus soutenus et représentent pour certains le futur de l'enseignement et par conséquent, un bon investissement. Les *Edtech* regroupent l'ensemble des technologies pédagogiques facilitant l'enseignement et l'apprentissage. Elles repensent les formes

d'apprentissage en offrant davantage de ludisme, de stimulation et d'innovation en adéquation avec la personnalité de la génération Z (Laloux, 2022). Certains relèvent qu'il est crucial que les jeunes sortent de l'enseignement avec des bases solides en numérique (Laloux, 2022). Or il semble que les jeunes aient des connaissances superficielles en matière de digital comme nous l'avons rapporté précédemment dans le point : les compétences innées de la génération Z.

Aussi, Lacaze (2017) préconise aux cabinets d'audit et d'expertise comptable d'agir sur deux axes. Le premier, au moment du choix de formation, en renforçant les facteurs jouant en faveur de l'orientation vers les professions comptables et le deuxième en agissant sur « *les barrières réelles mais aussi imaginaires d'accès et d'épanouissement dans la profession que se posent les étudiants* » (Lacaze, 2017, p.173). D'une part, ces derniers doivent agir dans la valorisation de l'image du métier et la diversité des missions au travers de discours. D'autre part, ils doivent agir sur les perceptions erronées qui pèsent sur les étudiants concernant des études à vocation comptable comme le fait qu'il y ait très peu de débouchés possibles à la suite d'un diplôme en filière comptable. Ces deux axes passent par de la communication, des interventions et accompagnements avant le début de formation, pendant et après.

2.1.4. Conclusion sur les problèmes d'attractivité dans le secteur du chiffre (constats) :

Pour conclure ce chapitre, l'attractivité métier et l'attractivité d'une organisation sont deux notions différentes mais qui sont intimement liées car il est difficile d'être attractive en tant qu'organisation lorsque le métier en lui-même ne l'est pas. C'est pour cela que lorsque nous parlons d'attractivité métier, nous évoquons également la capacité d'une organisation à être attractive et à disposer d'une bonne image auprès du public. Cette attractivité est mesurable grâce à des indicateurs intrinsèques et extrinsèques à l'emploi.

De manière générale, les organisations relèvent une difficulté à attirer des nouveaux talents parmi la nouvelle génération car celle-ci présente des spécificités, des attentes et aspirations différentes des générations aînées quant aux modes de fonctionnement des organisations. En effet, les méthodes de travail jugées trop anciennes, trop lentes, trop rigides et pas assez novatrices conduisent à un désintérêt de la part de ces derniers. D'ailleurs, d'après la littérature, les jeunes, dépendants du numérique (*digital native*), sont fortement intéressés par les moyens technologiques dont une organisation dispose et souhaite que cette dernière vive avec les évolutions de son époque (Petit, 2012). Pourtant, même s'il semble que les *digital native* ont des compétences innées en matière de numérique et de capacité d'adaptation, de nombreux chercheurs ont témoigné d'une lacune dans ce domaine. Cette lacune proviendrait de l'enseignement qui n'intègre pas assez les *Edtech* ainsi que des cours informatiques dans les formations qu'elle propose.

Cette génération est engagée, se veut utile pour la société de sorte à avoir un impact dans le travail qu'elle exerce. Pour cela, le travail doit être ludique et organisé de tel sorte qu'il puisse permettre de faire sens, de créer de la valeur ajoutée, du plaisir et par extension du bien-être au travers de bonnes conditions de travail. Pour qu'elle puisse prêter de l'intérêt à une chose, il faudrait donner du sens à celle-ci. Ainsi, la quête de sens est primordiale pour cette génération dont les capacités de concentration semblent limitées jusqu'à ne pas dépasser les 8 secondes (Giray, 2022). L'intérêt au travail et la quête de sens sont à nuancer dans la mesure où elles étaient déjà présentes pour les

générations passées mais elle l'est encore plus avec la présence de cette génération sur le marché du travail. La convivialité, la proximité au management au travers d'une hiérarchie aplatée, la collaboration et l'interaction entre les différentes parties prenantes d'une organisation représentent également un intérêt pour cette génération.

Ces difficultés à attirer de nouveaux talents se compliquent d'autant plus que le secteur/domaine pose également des problèmes d'attractivité, comme en est le cas des professions comptables. En effet, celles-ci sont en situation de pénurie (manque de candidats) car ne disposent pas d'une bonne image auprès du public - influencée par des facteurs sociaux-environnementaux - dont la nature et le contenu du travail serait rébarbatif, ennuyeux et ferait difficilement sens ; nécessitent une longue formation qui n'est pas forcément en adéquation avec le style d'apprentissage de la génération Z ; requièrent une charge de travail importante à des périodes déterminées ; n'octroient pas des salaires de départ attractifs, etc. C'est une forme de double peine que doivent donc supporter les professions comptables.

2.2. Chapitre B : Professions comptables et intelligence artificielle

Afin de permettre une bonne compréhension, ce chapitre sera divisé en deux parties. En effet, la première partie aura pour but de retracer les professions comptables depuis la période de l'Antiquité jusqu'à l'ère actuelle marquée par les nouvelles technologies. Cette analyse ne se veut pas exhaustive mais seulement être une description des grandes étapes qui ont marqué l'activité comptable tant au niveau de ses missions qu'au niveau des compétences. La seconde partie, elle, aura pour volonté d'étudier l'émergence des nouvelles technologies et plus particulièrement de l'intelligence artificielle pour le secteur comptable en vue de comprendre les mutations qu'elle opère au sein de la profession et l'avenir qu'elle offre au secteur.

2.2.1. Partie 1 : les professions comptables

A. La naissance et l'évolution de la comptabilité

La comptabilité durant l'Antiquité :

Les premières traces de comptabilité commencent durant l'Antiquité en Mésopotamie avec pour documents des tablettes d'argiles. Ces tablettes permettent l'inscription de pièces comptables telles que des contrats, des lettres et des inventaires (Degos, 1998 ; Colin, 2020). Les débuts de comptabilité étant apparus avant l'écriture, ces pièces comptables étaient représentées par des pictogrammes qui laissaient souvent place à des mauvaises interprétations. Ce n'est que par la suite que des écritures cunéiformes ont vu le jour (Vlaemminck, 1956, cité par Colin, 2020).

En Égypte, une écriture hiératique vient en succession aux hiéroglyphes afin d'inscrire les opérations comptables sur le papyrus. Les Égyptiens enregistraient déjà les opérations avec rigueur en utilisant un système décimal dans la chronologie des enregistrements (Degos, 1998 ; Colin, 2020).

C'est en Grèce antique que l'on perçoit des évolutions avec l'utilisation de lettres de change et de chèques. Les temples servaient d'institutions financières où l'on pouvait effectuer un dépôt ou encore demander un crédit moyennant un intérêt. Ces activités économiques nécessitaient d'enregistrer minutieusement les opérations conjointement dans un livre journal et un livre de comptes, autrefois appelés : les *éphémérides* et les *trapedzikita grammata* (Degos, 1998 ; Colin, 2020).

A Rome, il y a l'existence du *codex accepti et expansi* connu comme le livre des recettes (= *accepti* = encaissements) et des dépenses (= *expansi* = décaissements). Ces deux termes renvoient aux notions actuelles de débit et de crédit (Fourastié, 1979, cité par Colin, 2020). C'est également durant l'époque romaine que l'on voit apparaître les premiers calculs arithmétiques et les chiffres romains.

La comptabilité durant le Moyen-Âge :

Ce n'est que vers la fin du Moyen-âge (aux environs de 1400) que l'on voit la comptabilité se développer jusqu'à prendre de plus en plus d'importance dans les échanges commerciaux qui s'intensifient. C'est d'ailleurs grâce à la complexification des échanges que les marchands ont mis en place la comptabilité à partie simple (Degos, 1998 ; Colin, 2020). Le site IONOS (2018) définit la comptabilité en partie simple comme suit : « *Contrairement à la comptabilité en partie double qui fonctionne avec au moins deux comptes selon un système de débit et de crédit, la comptabilité en partie simple est basée sur un seul compte pour toutes les transactions* » (IONOS, 2018, para.7). En d'autres termes, pour baser la comptabilité en partie simple, il faut additionner les montants des dépenses et des recettes afin d'en déterminer le bénéfice, qui lui, sera repris dans un seul compte.

La comptabilité durant la Renaissance - époque et mouvement marquant la fin du Moyen-Âge et le début des Temps modernes :

Le système de comptabilité en partie simple sera remplacé par celui de la comptabilité en partie double car l'ancien ne permettait pas de retracer les opérations économiques et manquait de précision (Lassègue *et al.*, 2015). Cette comptabilité en partie double va naître durant la période de la Renaissance grâce au mathématicien Luca Pacioli. Un système selon lequel l'enregistrement d'une écriture doit mouvoir deux lignes (comptes) pour des montants identiques. Ce système est beaucoup plus fiable que le précédent car le total des colonnes de débit et de crédit devant être égal, une inégalité entre elles témoignera alors d'une erreur commise.

C'est donc Luca Pacioli qui est l'auteur de ce que l'on utilise encore aujourd'hui, le journal et le Grand livre (Degos, 1998 ; Colin, 2020). Le journal a pour fonction de retracer toutes les opérations effectuées dans un ordre chronologique en utilisant le débit et le crédit (= partie double). Le Grand livre est un livre de synthèse.

La comptabilité durant les Temps modernes :

Les Temps modernes sont marqués par la révolution industrielle du 19^{ème} siècle. L'accélération de l'économie va de pair avec une comptabilité qui se complexifie davantage. En effet, le contexte économique fait que des nouvelles formes de société naissent, à savoir les sociétés anonymes. Des sociétés qui nécessitent une gestion financière rigoureuse et précise appuyée de règles comptables comme les amortissements et dépréciations. La comptabilité a dès lors graduellement évolué jusqu'à nos jours, toujours dans un objectif précis, celui d'obtenir une image fidèle de la réalité économique d'une société (Felix, 2005 ; Colin, 2020).

De nouveaux outils viendront faciliter et accompagner la vie des comptables comme l'apparition de la machine à écrire et la calculatrice. Suivis bien plus tard, des ordinateurs et tableurs au cours du 20^{ème} siècle (Degos, 1998 ; Colin, 2020).

La comptabilité de nos jours :

Outre le caractère obligatoire que revêt la tenue d'une comptabilité au sein d'une entreprise, celle-ci joue un rôle crucial dans la viabilité d'une organisation. La comptabilité permet, entre autres, une vue claire sur le patrimoine et le résultat d'une entreprise par l'enregistrement régulier de l'information financière, ce qui conduit à faciliter la prise de décisions ; une bonne gestion des capacités financières ; la possibilité de faire des prospections pour l'avenir ; un éclairage et une transparence d'informations exploitables auprès des parties prenantes dont les actionnaires (investisseurs), les clients et fournisseurs (Félix, 2005 ; Colin, 2020).

L'article 82 du Code de droit économique nous renseigne sur toutes les personnes soumises à l'obligation comptable. Ainsi, cela concerne :

1. *« Toute entreprise au sens de l'article I.1°, alinéa 1er, a), qui exerce une activité professionnelle à titre indépendant en Belgique ;*
2. *Toute entreprise de droit belge au sens de l'article I.1°, alinéa 1er, b) et c)*
3. *Toute entreprise ayant une succursale ou un centre d'opération en Belgique ;*
4. *Les organismes publics de droit belge qui exercent une mission statutaire à caractère commercial, financier ou industriel ;*
5. *les organismes, dotés ou non d'une personnalité juridique propre, qui exercent avec ou sans but de lucre une activité à caractère commercial, financier ou industriel, auxquels les dispositions du présent chapitre sont, par catégories d'organismes, rendues applicables par un arrêté royal qui adapte les obligations résultant, pour les entreprises concernées, des dispositions des arrêtés pris en exécution du livre III, titre 3, à ce que requièrent la nature particulière des activités et le statut légal des entreprises en cause » (CNC, 2020).*

La loi du 15 avril 2018 du CDE portant réforme du droit des entreprises a agrandi le champ d'application des entreprises soumises aux obligations comptables. Les entreprises sont les suivantes :

1. *Toutes personnes physiques qui exercent une activité professionnelle à titre d'indépendant (avocat, comptable, médecin, expert immobilier)*
2. *Les professions morales de droit belge*
3. *Les organisations sans personnalité juridique*
4. *Succursales*

Quant à la complexité liée à l'établissement des comptes annuels selon les schémas légaux - qui comprennent le bilan, le compte de résultat et les annexes - cela dépend de différents critères de taille, définis par le Code des Sociétés et Associations, qui sont les suivants :

- Nombre de travailleurs occupés en temps plein : 50 ;
- Chiffre d'affaires annuel, hors TVA : 9 000 000 euros ;
- Total du bilan : 4 500 000 euros. (Garcia et Kempeners, 2020).

En effet, « depuis le 1er janvier 2016, il existe 3 schémas légaux, à savoir : le schéma complet, le schéma abrégé pour petites entreprises et le schéma micro pour micro sociétés » (cité par Garcia et Kempeners, 2020, p.2). Ainsi, sont considérées comme petites sociétés, les sociétés qui, à la date de clôture de l'exercice, ne dépassent pas plus d'un des critères mentionnés ci-dessus. Ces derniers peuvent donc publier leurs comptes selon le schéma abrégé. Par conséquent, les grandes sociétés sont les sociétés qui dépassent plus d'un des critères mentionnés et ont l'obligation de publier leurs comptes selon le schéma complet en plus de désigner un commissaire aux comptes (Delacroix, 2021). Enfin, les micro sociétés sont les sociétés qui, à la date de clôture de l'exercice, ne dépassent pas plus d'un critère mentionné ci-dessous :

- Nombre de travailleurs occupés en temps plein : 10 ;
- Chiffre d'affaires annuel, hors TVA : 700 000 euros ;
- Total du bilan : 350 000 euros. (Garcia et Kempeners, 2020).

De plus, ces schémas légaux de comptes annuels doivent être déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique (B.N.B) au plus tard 30 jours suivant la date de l'approbation des comptes annuels déposés (Garcia et Kempeners, 2020). Le non-respect du dépôt des comptes annuels entraîne des sanctions passibles d'une simple amende à une dissolution judiciaire de l'organisation (Delacroix, 2021).

B. Types de comptables

Les professions comptables peuvent s'exercer en interne comme en externe. En interne signifie travailler en tant que salarié pour le compte d'une entreprise ou dans un cabinet comptable. Travailler en externe revient à exercer la profession sous le statut d'indépendant. Toutefois, travailler en tant qu'indépendant et ainsi disposer d'une clientèle passe au préalable par une certification ou agrégation auprès d'un institut professionnel (Colin, 2020).

En Belgique, avant la loi du 17 mars 2019 qui a pris effet en 2020, il existait trois instituts professionnels dans le secteur du chiffre. Afin de mieux saisir la distinction entre les professions et comprendre les missions liées aux différents titres professionnels, il est essentiel de revenir sur l'histoire des professions d'expert-comptable et de comptable. Ainsi, en 1950 on voit apparaître le Collège national des experts-comptables de Belgique (CNECB) qui fixe des conditions d'accès strictes à la profession ainsi que des règles de déontologie. En parallèle, une loi visant à créer l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) fut également adoptée et un accord entre le CNECB et l'IRE permit l'élaboration d'un projet de loi visant à réglementer la profession d'expert-comptable. C'est ainsi que l'Institut des experts-comptables et des Conseils fiscaux (IEC) fut créé en 1985. L'objectif de cet institut étant la protection du titre d'expert-comptable, nul ne pouvait user de ce titre hormis les personnes physiques et morales qui en ont reçu l'autorisation. En 1992, le titre de comptable a été reconnu par le

gouvernement et c'est ainsi que l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés (IPCF) a vu le jour. C'est au fil des années que la distinction entre les professions d'expert-comptable et de comptable s'est opérée (Dhaene et Legrand, 2023).

Suite aux progrès technologiques et à la complexité de la législation, les professions comptables se rapprochent jusqu'à se regrouper au sein d'un seul et unique institut. Ainsi, depuis le 30 septembre 2020, l'IEC et l'IPCF ont fusionné pour ne former qu'un seul institut : l'ICE (Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables), également connu comme ITAA (Institute for Tax Advisors and Accountants). Désormais les experts-comptables, conseillers fiscaux et comptables agréés sont membres d'un seul et même institut, soit l'ITAA (Dhaene et Legrand, 2023). Ce nouvel institut a pour missions de :

- Créer plus de clarté quant à l'organisation des différentes activités professionnelles qui étaient auparavant source de confusion chez les personnes qui faisaient appel aux services de cette profession ;
- Offrir un meilleur accès aux différentes professions pour les étudiants et devenir l'interlocuteur de référence pour ceux-ci ;
- Moderniser le secteur professionnel par une offre de formations qui répondent aux besoins des entreprises et à la numérisation. (Colin, 2020).

Cette fusion a provoqué des modifications au sein même de la dénomination des titres professionnels. Ainsi, le comptable agréé devient expert-comptable et l'expert-comptable prend le titre d'expert-comptable certifié. Le titre de comptable agréé ayant été modifié car il apparaît que les tâches comptables conférées vont au-delà de la comptabilité technique puisque ces professionnels font également des analyses et prodiguent des conseils (Half, 2019, cité par Colin, 2020). Par ailleurs, dans un contexte qui se veut davantage international, les comptables évoluent également. Désormais, les titres « Accountant » ou « Tax Advisors » sont privilégiés en vue de répondre à cette nouvelle réalité (Colin, 2020).

Désormais, l'institut compte cinq titres :

- Les experts-comptables certifiés (anciennement "experts-comptables") ;
- Les experts-comptables et fiscaux certifiés (anciennement "experts-comptables et conseils fiscaux") ;
- Les experts-comptables (anciennement "comptables agréés") ;
- Les experts-comptables fiscalistes (anciennement "comptables-fiscalistes agréés") ;
- Les conseillers fiscaux certifiés (anciennement "conseils fiscaux"). (ITAA, 2022).

Dorénavant, toute personne détenant un diplôme en comptabilité, en fiscalité ou en économie générale aura accès aux professions de comptable, expert-comptable et conseiller fiscal. Après avoir passé un examen d'entrée, un stage de trois ans et un test d'aptitude, les diplômés peuvent commencer à travailler en tant que comptable agréé ou conseiller fiscal agréé. Ces professions sont ainsi plus largement accessibles (Half, 2019, cité par Colin, 2020).

A terme, la distinction entre expert-comptable et expert-comptable certifié disparaîtra et les professionnels seront tous désignés sous la dénomination « d'expert-comptable certifié ». En effet, *« les anciennes formations de comptable agréé sont désormais abandonnées et les futurs professionnels devront suivre la même formation unique d'expert-comptable certifié (...) et donc*

obtenir le même niveau de qualification connu jusqu'à ce jour pour tout expert-comptable » (Dhaene et Legrand, 2023, para.25).

En Belgique, les professions comptables sont réglementées. Autrement dit, nul ne peut prétendre au titre d'expert-comptable (certifié) sans être inscrit au registre public de l'institut professionnel, l'ITAA (Colin, 2020). En effet, il y a des règles strictes d'accès à la profession. Par conséquent, pour pouvoir porter ce titre, l'intéressé doit disposer d'un niveau de qualification/formation adéquat. Il doit effectuer un stage de minimum trois ans (la durée du stage peut aller jusqu'à 6 années) et réussir un examen d'aptitude à l'expiration de celui-ci. Pour pouvoir effectuer ce stage, il doit obligatoirement être titulaire d'un diplôme auprès du ministère de l'Enseignement (bachelier de type économique ou juridique, master universitaire ou équivalent) et réussir un examen d'entrée (Dhaene et Legrand, 2023). Cette réglementation est justifiée pour maintenir l'ordre et la réputation des professionnels du chiffre et ainsi permettre un service de qualité aux clients. *« Par exemple, en ce qui concerne l'obligation de formation permanente, les instituts imposent à leurs membres de suivre 40 heures de formation par an. De plus, les instituts supervisent leurs membres et veillent à ce qu'ils exercent correctement le métier. Tous ces éléments sont un gage de qualité pour les clients, ce qui les amène moins souvent à remettre en question leur expertise » (Colin, 2020, p. 15).*

Cette profession intellectuelle prestataire de services est réglementée en ce qui concerne l'exercice de l'activité et le port du titre professionnel dans le cadre d'un travail comme indépendant. Seuls les experts-comptables (anciennement comptable agréé), les experts-comptables fiscalistes, les experts-comptables certifiés et les réviseurs d'entreprises peuvent exercer comme indépendants des activités comptables au nom et pour le compte de tiers (Forem, 2023).

Dans le rapport annuel 2022 de l'ITAA (2023), l'Institut compte un peu plus de 35.000 professionnels dans le secteur. Parmi ceux-ci 14.538 sont membres de l'ITAA dont 11.230 agissant en qualité d'experts-comptables (fiscalistes) et experts-comptables certifiés, et 3.308 stagiaires (annexe 2 : Statistiques des membres de l'ITAA en 2022). On peut dès lors estimer à environ 20.500 le nombre de collaborateurs travaillant pour le compte d'un cabinet comptable. Par rapport à 2021, le nombre d'employés a augmenté. En effet, la croissance qui était de 3,6% a atteint les 3,9% en 2022. Pas moins de 734 employés supplémentaires sont actifs dans le secteur (De Biolley, 2022). Toutefois, selon l'ITAA, cette expansion en termes d'effectifs est loin d'être suffisante pour pourvoir les nombreux postes vacants.

La tendance n'est pas la même en termes d'employeurs. En effet, *« si en 2020, le nombre d'employeurs dans le secteur avait encore augmenté de 65 unités, cette croissance s'est complètement tassée en 2021 avec sept nouveaux employeurs seulement. Les facteurs expliquant ce ralentissement de la croissance témoignent de la pression exercée sur les employeurs de petite taille et de taille moyenne dans le secteur, d'une part, au niveau de l'augmentation continue des charges administratives et, d'autre part, de la pénurie de personnel sur le marché du travail » (De Biolley, 2022, para.2-3).* A terme, si des décisions politiques ne sont pas prises à leur égard, de plus en plus d'entreprises et de particuliers ne trouveraient plus d'expert-comptable.

Dans le cadre de cette recherche, notre champ d'étude va se limiter au métier de comptable, à savoir la profession que l'on exerce au sortir d'une formation de niveau bachelier professionnel en

comptabilité générale ou encore de niveau master avec le diplôme CCA (Comptabilité - Contrôle - Audit) ainsi qu'au métier d'expert-comptable. Il est crucial de faire une distinction entre comptable et comptable agréé (récemment devenu expert-comptable). En effet, le comptable est lié par un contrat de travail et par un lien de subordination. Il peut évoluer dans différentes structures telles qu'un établissement bancaire, une entreprise, un cabinet comptable, une entreprise publique ou encore une association (Forem, 2023). Le comptable agréé, lui, est un comptable, fort d'une formation complémentaire et d'une expérience, qui a reçu une agrégation auprès de son institut professionnel afin d'exercer sa fonction en tant qu'indépendant. Il n'est pas donc pas lié par un contrat de travail. Il dispose de son propre cabinet et de sa propre clientèle.

Ce mémoire s'intéresse donc au métier de comptable car les jeunes générations (génération Z) que l'on souhaite attirer commencent forcément leur carrière en tant que comptable (autrement appelé : collaborateur, consultant ou encore Accountant) afin de gagner en expérience avant d'envisager de poursuivre la formation (si volonté il y a) jusqu'à devenir un membre agréé de l'ITAA pour exercer en tant qu'indépendant. Par conséquent, nous nous intéresserons à la profession d'expert-comptable seulement de manière secondaire. En effet, il est difficile de monter en grade jusqu'à être qualifié d'expert-comptable si déjà le métier de comptable n'est pas attractif. En revanche, si le métier de comptable - en pleine mutation - plaît aux jeunes, alors on pourrait envisager que le métier d'expert-comptable devienne, lui aussi, attractif. Il y a une certaine proportionnalité dans l'activité de ces deux métiers.

Missions :

Voyons à présent les missions du comptable. Le Forem (2022) définit les missions du comptable comme suit : « *Ce professionnel enregistre et centralise les données commerciales, industrielles ou financières d'une structure pour établir des balances de comptes, comptes de résultat, bilans... selon les obligations légales. Il contrôle l'exactitude des écritures comptables et rend compte de la situation économique de la structure. Il peut réaliser des activités ayant trait à la paye et à la gestion de personnel. Il peut coordonner l'activité d'une équipe ou gérer une structure. Capable de s'adapter et d'intégrer les nouvelles technologies et les innovations qu'elles suscitent, le comptable est amené à participer à l'évolution des outils et des processus de gestion et à développer ses activités d'analyse et conseil* » (Forem, 2022, p. 24). Parmi les atouts généralement appréciés par les employeurs pour cette fonction, on retrouve la rigueur et l'organisation, l'autonomie, le sens du contact et de l'écoute, la capacité à communiquer et à travailler en collaboration, la maîtrise des matières juridiques, financières et fiscales ainsi que la maîtrise des outils digitaux et informatiques utilisés dans le domaine comptable (Forem, 2023).

On note également que la Chambre Belge des Comptables (s.d.) définit la fonction comme telle : « *Gérant les comptes des entreprises de différentes tailles, le comptable s'assure de leur santé financière. Il s'occupe de l'élaboration de la liasse fiscale, des opérations de clôture et de toutes les tâches administratives et comptables. Ses principales tâches dépendent de la nature et de la taille de l'entreprise. Cette dernière peut être une PME, une TPE, un centre de gestion agréé, une grande entreprise ou un cabinet d'expertise-comptable.*

S'il travaille dans une grande entreprise, il est rattaché au chef comptable. Celui-ci confie un secteur spécifique tel que la comptabilité de clients, des fournisseurs ou l'établissement des fiches de paie.

Dans une petite entreprise, il travaille directement sous la responsabilité du chef d'entreprise. Il contrôle les opérations bancaires, déclare les cotisations sociales, établit les livres comptables, prépare les fiches de paie et prend en charge les déclarations fiscales.

Au sein d'un cabinet d'expertise-comptable, il est responsable d'un portefeuille d'entreprises. Il est rattaché à l'expert-comptable et ses missions dépendent du type de clients du cabinet. Il peut ainsi s'occuper de la comptabilité générale des clients, préparer leurs bilans annuels ou intervenir dans le domaine fiscal, social, etc.

Ainsi, ce professionnel peut avoir un rôle d'assistance ou peut se voir confier des responsabilités plus importantes » (CBC, s.d., para.1-5).

Au-delà d'être passionné par les chiffres et d'avoir une bonne connaissance des normes fiscales ainsi que des nouvelles réglementations en vigueur, le professionnel du chiffre doit avoir un bon niveau d'anglais et maîtriser des outils tels que les logiciels bureautiques et comptables (CBC, s.d.).

Selon le Forem (2022), on compte environ 630 diplômés d'un bachelier en comptabilité pour l'année 2020-2021. Ce sont les derniers chiffres à l'ordre du jour.

Au niveau des possibilités d'évolutions de carrière, le comptable peut évoluer après des années d'expérience pour devenir chef comptable, chef de mission ou encore vers la fonction de directeur administratif et financier. Aussi, « *après avoir acquis de l'expérience, (...). Il peut également décider de créer sa propre entreprise pour devenir comptable indépendant (comptable agréé)* ». (CBC, s.d., para.3). Si l'intéressé souhaite exercer cette fonction de manière indépendante et jouir de sa propre clientèle, il doit - en plus du diplôme de comptable et comme évoqué précédemment - disposer d'une agrégation auprès d'un institut professionnel (CBC, s.d.).

En ce qui concerne l'expert-comptable, le Forem (2022) définit la profession de la manière suivante : « *Ce professionnel réalise l'audit ou le contrôle des opérations comptables et financières de structures selon les obligations légales. Il contribue à la prévention, à la maîtrise des risques financiers de structures et à la recherche des irrégularités éventuelles. Il peut apporter un appui technique en gestion comptable et financière à des entreprises en difficulté. Il peut aussi collaborer en tant que salarié au développement et à l'exécution des principes de contrôle interne au sein d'une entreprise. Il peut coordonner l'activité d'une équipe. Capable de s'adapter et d'intégrer les nouvelles technologies et les innovations qu'elles suscitent, il est amené à développer des instruments d'analyse, de suivi et de rapport. Travaillant en interaction avec des entreprises dans divers secteurs d'activité ou avec les autres services de son entreprise dans le cadre de l'audit interne, il développe des compétences relationnelles et en communication* » (Forem, 2022, p. 38).

Ainsi, le comptable a davantage le rôle du préparateur, c'est-à-dire, qu'il prépare et enregistre les documents comptables, selon les normes, qui feront ensuite l'objet d'un contrôle, d'une vérification de la part de l'expert-comptable en sa qualité d'expert. Nous verrons dans la seconde partie de ce chapitre (Cf. infra : l'intelligence artificielle dans le secteur comptable) comment les professions comptables ont évolué au gré de la technologie.

C. Types de cabinets comptables

Il existe 8.625 sociétés d'expert-comptable (fiscaliste), d'expert-comptable (et fiscal) certifié (personnes morales) actuellement dans notre pays (ITAA, 2023) (voir : figure 5).

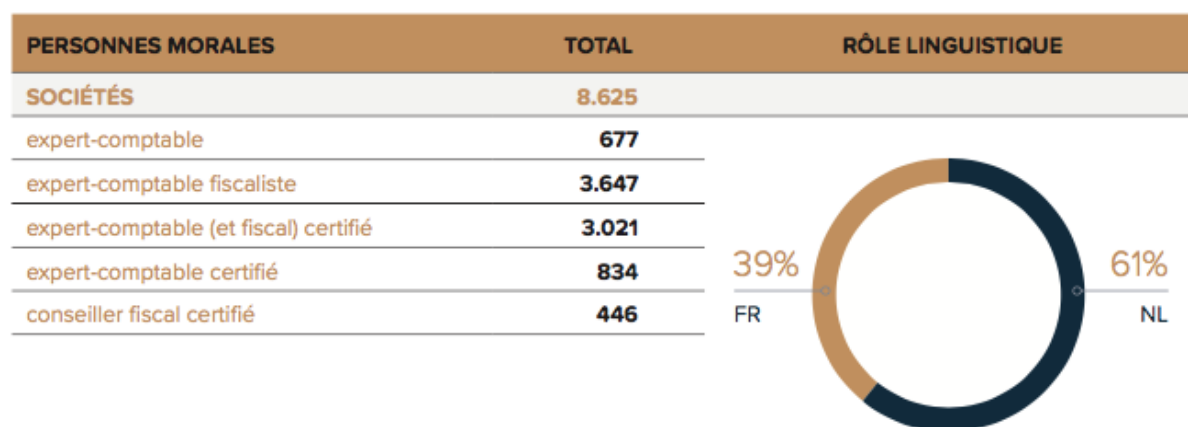


Figure 5 : Personnes morales reconnues par l'ITAA

Source : ITAA. (2023). *Rapport annuel 2022 de l'ITAA*. Récupéré de https://issuu.com/institutetaxadvisorsaccountants/docs/itaa_rapport_annuel_2022 p.13

Voyons à présent la répartition des employés entre les cabinets de différentes tailles en Belgique. De Biolley (2022) nous rapporte les chiffres suivants : « En 2021, trois quart (74%) des employeurs comptaient moins de quatre collaborateurs. Ensemble, ils représentent 26% des employés occupés dans le secteur. 17% des cabinets d'expertise comptable et de conseil fiscal comptent moins de dix employés. Ces entreprises occupent au total 4100 employés (soit 21% du nombre d'employés du secteur). Les cabinets comptant entre dix et cinquante employés représentent un peu moins de 10% du nombre total d'employeurs. Ils totalisent ensemble 25% du nombre de personnes sous contrat dans le secteur. Les 26% des employés restants sont actifs auprès des vingt-quatre grands acteurs (0,6%) du secteur qui emploient plus de cinquante personnes » (De Biolley 2022, para 6-9).

On compte ainsi des cabinets comptables de différentes tailles. Pour définir ce critère de taille, on peut tenir compte d'indicateurs tels que le nombre de collaborateurs, le chiffre d'affaires ainsi que le total bilan (comme évoqué dans la partie concernant les professions comptables). Dans la partie réservée à la méthodologie de ce mémoire (cf. infra : méthodologie de recherche), nous reviendrons sur le critère utilisé pour catégoriser les entreprises selon leur taille.

2.2.2. Partie 2 : l'intelligence artificielle dans le secteur comptable

Robots logiciels, traitement et analyse de données, factures électroniques, *ubérisation* du secteur au travers d'une comptabilité collaborative, automatisation des *process* et dématérialisation de la profession... Toutes ces avancées nées des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle (IA), le traitement automatique du langage naturel (TALN), la technologie des capteurs et l'Internet des objets (*Internet of Things*, IoT) nous font prendre conscience qu'on arrive à un tournant décisif de l'histoire par le passage du digital traditionnel à une technologie au service de l'humain (Kotler *et al.*, 2022). De nombreux observateurs s'accordent sur le fait que « l'IA est le levier de la 3^{ème} transformation

de l'histoire économique après celle de l'industrie au XIX^{ème} siècle et celle de l'informatique au XX^{ème} siècle » (Baldwin, 2019, cité par Mateu et Pluchart, 2019 p.257). De plus, la digitalisation et l'automatisation sont perçus comme les variables les plus déterminantes et influentes concernant le futur du métier de comptable au cours de ces dix prochaines années (Colin, 2020).

Les progrès de l'IA présage « *une croissance de la productivité, une meilleure gestion des risques mais fait également craindre la destruction massive d'emplois, une large reconversion des compétences, un creusement de la fracture numérique au sein du corps social et, plus largement une transhumanisation de la société* » (Bostrom, 2017, cité par Mateu et Pluchart, 2019, p.257).

Dans cette partie, nous allons définir l'intelligence artificielle qui prend davantage d'ampleur, plus encore depuis la récente crise sanitaire du Covid-19 qui a engendré une accélération de la numérisation au niveau des entreprises (Kotler, 2022 ; Colin, 2020). Ensuite, nous allons étudier toutes les composantes de l'IA et son intégration dans le secteur comptable. Enfin, nous tenterons de comprendre son impact sur la profession et l'avenir qu'elle profile pour ce secteur.

Il est question dans cette partie d'étudier la question de l'intelligence artificielle plus en détail et comprendre comment elle remanie l'environnement comptable et plus particulièrement la profession. Ainsi, une sorte d'état des lieux sera dressé à la fin de ce chapitre.

A. Définitions

Tout d'abord, il nous semble important de définir quelques notions primaires. La numérisation, la dématérialisation et la digitalisation sont souvent des mots utilisés à tort pour désigner la même chose, seulement ces concepts liés les uns aux autres ne visent pas les mêmes objectifs.

Numérisation : La numérisation qui tire son nom du numérique signifiant nombre en latin (*numerus*) est défini dans le Larousse (s.d.) comme : « *Un procédé permettant de représenter des objets (image, son, signal) par des suites de nombres binaires (0 et 1)* ». Cette tendance à la numérisation n'aurait pu se faire sans le développement des TIC, elle n'a de sens qu'avec l'apparition d'internet dès les années 90. Celle-ci fait appel à une *dématérialisation* des principaux outils utilisés dans l'organisation, soit moins de documents en format papier et plus de documents numérisés (Directskills, 2021).

Dématérialisation : Ainsi, la dématérialisation en informatique serait « *l'action de transformer des supports d'informations matériels (documents papiers) en supports numériques (fichiers informatiques)* » (Le Larousse, s.d.). On comprend dès lors que la dématérialisation est le fait de la numérisation. Une fois la dématérialisation effectuée, la digitalisation entre en jeu (Directskills, 2021).

Digitalisation : Par le principe de dématérialisation évoqué précédemment, la digitalisation permet la conversion de données non digitales en format numérique. Des données qui seront alors traitées et exploitées de manière intelligente grâce à l'intégration d'outils spécifiques. Ainsi, dématérialisation et digitalisation sont des concepts indissociables et complémentaires et la digitalisation est le fait de la numérisation. La digitalisation est un terme permettant de représenter les technologies informatiques tels que les programmes, données et supports (Directskills, 2021).

Le digital est partout, et le monde lui, est de plus en plus connecté. Le digital (né à partir du numérique) a modifié l'environnement et particulièrement la manière de consommer, produire, échanger et travailler jusqu'à transformer des métiers entiers en remettant en cause les manières de faire dites « traditionnelles » (Arraou, 2016). En effet, le déploiement du digital a modifié :

- Les échanges et rapports : le lien social est modifié par le biais d'une variété de canaux de communication ;
- L'organisation du travail : dans un milieu numérisé, l'agilité prend de l'ampleur à travers l'implémentation du télétravail ou du travail à distance. (Reyre, 2014).

Ainsi, grâce aux avancées technologiques, le secteur comptable est passé du papier et des grands livres comptables aux formats numériques avec l'usage de systèmes informatiques et plus récemment, ce sont les métiers de la comptabilité qui connaissent une transformation avec l'intégration de l'intelligence artificielle (Lin et Hazelbaker, 2019, cité par Jacob, 2020).

Parmi les innovations numériques actuelles, on compte la *big data*, l'intelligence artificielle, le *Machine learning*... rendus possibles grâce à la digitalisation et l'intégration d'outils spécifiques permettant l'optimisation et l'exploitation de données (Directskills, 2021).

Ainsi, l'intelligence artificielle découle de la numérisation et de la digitalisation. Mais qu'entend-on par intelligence artificielle ?

Le concept d'IA ne date pas d'hier et pour cause, il serait né en 1950 à la suite de tests réalisés par le mathématicien Alan Turing avant d'être reconnu comme domaine de recherche en 1956. Le test, qui reliait un interrogateur humain à la fois à un être humain et à un système d'IA, était considéré comme réussi lorsque l'interrogateur qui discute avec plusieurs interlocuteurs (en l'occurrence, l'être humain et l'IA) n'est pas capable de distinguer lequel est un ordinateur (IA) (voir : figure 6) (Mateu et Pluchart, 2019 ; TechTarget, 2018).

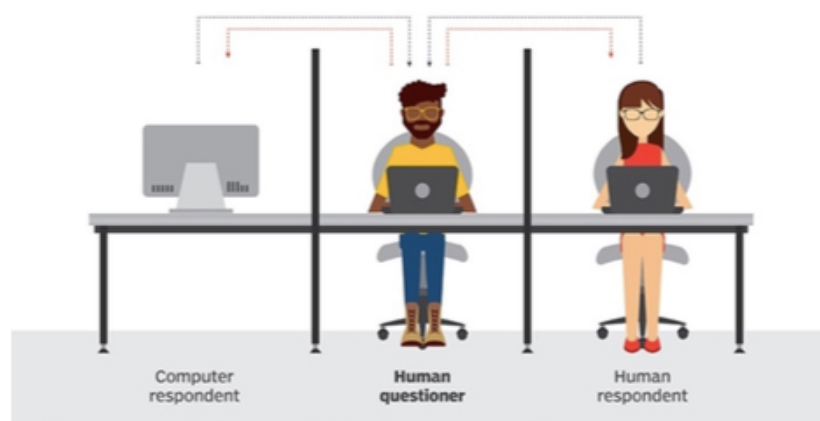


Figure 6 : Illustration du Test de Turing

Source: TechTarget. (2018). Test de Turing. LeMagIT. Récupéré de <https://www.lemagit.fr/definition/Test-de-Turing>

L'intelligence artificielle est définie par Marvin Lee Minsky comme étant « la construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches pour l'instant accomplies de façon non satisfaisante par des êtres humains, car elles demandent des processus mentaux de haut niveau tels

que l'apprentissage perceptuel, l'organisation de la mémoire et le raisonnement critique » (cité par Mateu et Pluchart, 2019, p.258). L'IA au travers de logiciels et d'algorithmes traitent des données massives, autrement appelées *big data*. Ce dernier fait référence « à de gros volumes de données stockées - de natures différentes et provenant de sources diverses - supérieures de plusieurs ordres de grandeurs aux bases de données traditionnelles » (Mateu et Pluchart, 2019, p.258) rendant ainsi impossible son exploitation et son traitement par des technologies classiques, d'où le recours à des technologies d'IA (Arraou, 2016). L'IA est l'association de plusieurs disciplines, à savoir, l'informatique, les mathématiques, les sciences cognitives ainsi que les connaissances liées aux domaines auxquels on souhaite l'appliquer (Roussi, 2022).

On comprend donc que l'intelligence artificielle cherche à substituer les performances cognitives de l'humain (à savoir, la compréhension du langage, la mémoire, la perception, le raisonnement, la reconnaissance ou encore l'aptitude à résoudre des problèmes complexes) de sorte à réaliser des tâches - au travers de machines, logiciels... - de manière plus rapide (Dassonville, 2019). L'IA est basée sur un mode logico-déductif dans la réalisation de problèmes, grâce au principe de récurrence que nous verrons par la suite (Cf. infra : apprentissage automatique). Elle peut être combinée à d'autres technologies comme le *big data*, la *blockchain* ou encore l'internet-des-objets afin de créer des synergies. A titre d'exemple, l'IA combinée à la *blockchain* permettrait de rendre plus transparents et infalsifiables la conservation et l'échange de documents (pièces comptables) au sein de l'entreprise et également d'authentifier les transactions par des signatures électroniques horodatées. Son champ est vaste et comprend également la reconnaissance d'images en 3D, utilisée dans les diagnostics médicaux. D'ailleurs, même nos smartphones sont dotés d'intelligence artificielle avec la reconnaissance faciale (Mateu et Pluchart, 2019).

Dans la littérature, on peut distinguer deux courants, l'IA dite « faible » et l'IA « forte ». La première serait limitée à la simple tâche qui lui a été demandée par le concepteur dans le traitement de l'information. Elle n'est donc pas indépendante dans la mesure où elle est incapable d'expliquer ce qu'elle reproduit étant donné qu'elle n'est pas dotée d'une conscience. La seconde - jugée pour certains comme un fantasme - est la volonté de doter un algorithme de conscience et d'émotions jusqu'à bénéficier des mêmes capacités intellectuelles et émotionnelles que l'humain. Cette forme d'intelligence est controversée car l'IA, très efficace, ne peut se substituer à toutes les formes de l'intelligence humaine par le simple fait que les algorithmes sont incapables d'expliquer ce qu'ils ont appris et reproduisent de manière machinale ce qui leur est demandé (Mateu et Pluchart, 2019 ; Roussi, 2022).

B. Les technologies de l'intelligence artificielle utilisées dans le secteur de la comptabilité

Après avoir défini ce qu'est l'intelligence artificielle, nous pouvons poursuivre avec les éléments qui composent l'IA ainsi que les algorithmes nécessaires à la reproduction de l'intelligence humaine.

i) L'apprentissage automatique ou *Machine Learning*

Le *Machine Learning* ou apprentissage automatique est une sous-catégorie de l'intelligence artificielle. Moyennant l'utilisation d'algorithmes, le *Machine Learning* est une technique d'IA permettant au système informatique d'évoluer et d'apprendre autant de fois qu'il sera confronté à un problème par la recherche de solutions ou d'alternatives jusqu'à trouver une issue (Roussi, 2022). Autrement et dans un jargon plutôt informatique, cela revient à découvrir les « *patterns* », soit les motifs récurrents dans des ensembles de données existants. Des données qui peuvent être de natures différentes, des chiffres, des mots, des images, ou encore des statistiques (DataScientest, 2023). Cette récurrence permet aux algorithmes de s'affiner dans le temps et d'améliorer leurs performances dans l'exécution d'une tâche (Jacob, 2020). Le principe de cette technique dite « d'apprentissage » est de mémoriser le chemin qui lui a permis de réussir.

Cette technologie est utilisée à différentes fins en comptabilité, d'une part dans l'analyse de modèles prédictifs et d'autre part dans l'automatisation du processus d'enregistrement des transactions qui représente la plus longue partie du travail comptable (Jacob, 2020). Dans le premier cas, le logiciel applique « *des techniques d'apprentissage automatique aux états financiers antérieurs d'une organisation et, par conséquent, le modèle prédictif apprend les traits et les caractéristiques des informations financières et non financières de l'organisation. Ces informations sont ensuite utilisées pour produire une nouvelle information* » (Jacob, 2020, p.3). Le deuxième cas sera expliqué et illustré dans le second point (Cf. infra : l'automatisation robotisée des processus).

Les applications basées sur l'apprentissage automatique sont également utilisées dans la gestion de risques - à savoir, la prévention et la détection de fraude - par les banquiers, les assureurs, les courtiers, les experts-comptables, etc. (Mateu et Pluchart, 2019). En effet, certains logiciels d'IA permettent de renforcer la lutte contre la fraude comptable. Le GL.ai de PwC et H2O.ai est un exemple de logiciel qui utilise « *l'apprentissage automatique pour détecter les anomalies dans le grand livre comptable à travers l'analyse de milliards de points de données en millisecondes. GL.ai examine chaque transaction téléchargée, chaque utilisateur, chaque montant et chaque compte pour trouver des transactions inhabituelles (indiquant une erreur potentielle ou une fraude), sans biais ni variabilité. Et plus il est utilisé, plus il devient intelligent* » (Jacob, 2020, p.4). Toutefois, certains observateurs révèlent qu'à *contrario* certaines manipulations comptables peuvent être favorisées par les progrès de l'IA compte tenu de la difficile conformité des nouvelles technologies avec les nouvelles réglementations en matière de protection de données personnelles (Mateu et Pluchart, 2019).

ii) L'automatisation robotisée des processus (ARP)

Intéressons-nous à présent à l'automatisation robotisée des processus (ARP), également connue sous l'acronyme RPA (Robotic Process Automation) qui est décrite comme « *un système permettant de capturer, de manipuler et d'interpréter les données transactionnelles provenant d'une myriade d'applications informatiques* » (Jacob, 2020, p. 2). Ce processus permet, entre autres, d'éliminer des tâches financières et comptables répétitives et fastidieuses qui n'apportent guère de valeur ajoutée et par conséquent de réduire les coûts et le nombre d'erreurs (Jacob, 2020).

Ainsi, toutes les opérations comptables ayant trait à la réception, la saisie et le classement de pièces comptables sont désormais effectuées par des logiciels comptables combinant l'automatisation (RPA) à l'intelligence artificielle. Le marché actuel de technologies fournit des outils informatiques qui

permettent de réaliser l'ensemble de ces tâches de manière automatique avec très peu, voire pas du tout d'interventions humaines (Roussi, 2022 ; Jacob, 2020). En effet, « *quelle que soit leur taille, les entreprises s'équipent aujourd'hui de logiciels de plus en plus performants qui rendent possible le scanning de pièces justificatives en format papier, ou le traitement valide et sécurisé de pièces comptables en format électronique. Cela permet de procéder de manière automatisée à la reconnaissance, au traitement et au transfert des données. Cette technologie permet au comptable de réduire le temps de travail consacré au passage des écritures. Dans un avenir proche, ces technologies, couplées aux avancées de l'intelligence artificielle et du scanning permettront d'alléger encore davantage l'analyse des données, le comptable n'interviendra alors que dans un processus de conseil, de contrôle et de validation* » (Forem, 2018, p.4). En outre, à une époque pas si lointaine, il fallait encoder de manière manuelle les pièces comptables (factures d'achats ou encore des extraits bancaires), à l'heure actuelle les nouvelles technologies combinées à l'IA s'en chargent.

La facture électronique constitue l'une des étapes de cette digitalisation et automatisation. « *Celle-ci se présente généralement sous deux formats : PDF ou UBL. Le format UBL sera privilégié car il permet une meilleure reconnaissance au niveau des caractères et le processus d'automatisation s'en trouve ainsi facilité. Pour les formats PDF, une reconnaissance est possible au niveau des logiciels comptables via un OCR (Optical Character Recognition) mais l'automatisation est partielle* » (Colin, 2020, p. 25).

Le processus de traitement de pièces comptables est composé de trois étapes pour lesquelles il existe des ERP (Enterprise Resource Planning) qui sont des logiciels prenant ces étapes entièrement en charge :

- Étape 1 : réception + capture de l'information (dématérialisation) :

Il existe différents types d'ERP sur le marché (Oracle NetSuite, Octopus, Odoo, SAP, Exact Online...) qui permettent de gérer et de centraliser toutes les activités d'une organisation au sein d'un même système. C'est d'ailleurs ce qui les différencie de simples logiciels comptables qui ne permettent pas la centralisation de l'ensemble des opérations. Parmi les fonctionnalités proposées par les ERP, on retrouve la facturation et la déclaration de la TVA, la comptabilité générale et analytique et le suivi de la trésorerie et de l'activité (Parra, 2022). Ces ERP disposent d'un service de scan pour les factures. Ce service de scan est combiné à des technologies ORC (reconnaissance optique de caractères) et IRC (reconnaissance intelligente des caractères) qui permettent de capter et d'extraire les informations importantes du document telles que le montant, la TVA, la date, le compte comptable à utiliser, etc. nécessaires pour passer les écritures comptables (Roussi, 2022 ; Jacob, 2020).

Aussi, parmi les interfaces qui permettent de faire la liaison entre les clients et le cabinet, on peut utiliser l'exemple de SimplyfEY, outil géré et développé par le cabinet Ernst & Young, qui permet au client de télécharger ses factures sur la plateforme qui s'occupe alors d'envoyer automatiquement les factures dans le service de scan de l'ERP utilisé.

- Étape 2 : saisie des données comptables :

Cette reconnaissance des données est essentielle à l'enregistrement, car elle permet de pré-encoder les données comptables dans les différents champs à remplir dans le système. Ainsi, le comptable qui jouait un rôle central à une époque dans l'encodage joue désormais un rôle de contrôleur. Il vérifie que les données sont convenablement encodées. Grâce aux algorithmes et au concept de *Machine Learning*, si le système bloque sur un champ à remplir, le comptable en charge montre la solution une

seule fois au logiciel qui l'assimile immédiatement et l'automatise pour les prochains encodages (Roussi, 2022 ; Jacob, 2020 ; Colin, 2020).

- Étape 3 : classement des pièces comptables :

Au niveau de l'archivage, la pièce justificative est attachée en pièce jointe à l'écriture comptable qu'elle concerne, elle est donc facilement retrouvable (Roussi, 2022).

Plus encore, ce robot peut également être impliqué dans les comptes fournisseurs, en recherchant des factures fournisseurs dans les pièces jointes d'une messagerie (boîte mail par exemple) pour les télécharger dans un dossier destiné aux factures d'achats avant d'en extraire les informations principales sur une feuille de calcul Excel (nom du fournisseur, date, numéro de bon de commande, quantité achetée...). Le robot recherche ensuite un numéro de bon de commande sur la facture. Deux choses peuvent alors se produire, soit il approuve le bon de commande et déclenche le processus de paiement du fournisseur, soit il marque le numéro de bon de commande comme une exception qui nécessite alors un examen humain. En matière de paiement, le robot suit toutes les règles fixées par l'entreprise. Enfin, le robot envoie un mail confirmant l'achèvement de la tâche (Jacob 2020). Il permet ainsi de rapprocher les factures des paiements et générer des alertes en cas de retard de paiement.

Ces dernières années dans le secteur comptable, les nouvelles technologies ont profondément influencé la manière de travailler dans les cabinets comptables. Parmi les avancées majeures, on trouve également l'arrivée des CODA et des SODA. Les CODA sont « *des extraits de comptes bancaires numériques, directement envoyés par la banque, dont le traitement comptable peut être automatisé via un logiciel comptable. Cette technologie procure plusieurs avantages : Les extraits de banque sont injectés automatiquement dans la comptabilité des clients. Les règles de reconnaissance, lorsqu'elles sont correctement paramétrées, assurent l'exactitude des imputations comptables. Dès lors, les erreurs d'encodage sont moins fréquentes. Finalement, cela procure un gain de temps car les encodages sont automatiques et par conséquent, il n'est plus nécessaire de les encoder manuellement.* » (Colin, 2020, p. 25).

De plus, les fichiers SODA ont également permis d'éliminer une partie du travail des comptables grâce à l'automatisation. En effet, grâce à cette technologie, ces derniers « *reçoivent directement de la part des secrétariats sociaux les documents comptables de leurs clients, comme par exemple les fiches de paie. Les écritures de salaires sont donc codifiées pour ensuite être injectées automatiquement dans un logiciel comptable* » (Colin, 2020, p. 25).

Les CODA/SODA et la facturation électronique permettent de digitaliser la plus grande partie des documents comptables (Colin, 2020). Ainsi, l'automatisation permet d'exécuter des tâches mais, combinée à la technique d'apprentissage automatique (*Machine Learning*), permet au logiciel de se perfectionner au fur et à mesure jusqu'à réduire complètement l'intervention humaine dans le processus d'encodage/saisie comptable (Jacob, 2020). Pour illustrer ces propos, prenons le cas de la facturation électronique qui nécessite encore très souvent une intervention humaine dans le traitement, l'intelligence artificielle interviendra dans le but d'améliorer le processus d'automatisation dans les cabinets et ainsi réduire les interventions (Colin, 2020).

Ainsi, selon une étude réalisée par Begriche et Cassou (2021), dans le cadre des enjeux et opportunités du numérique pour les cabinets d'expertise-comptable, l'automatisation de la fonction comptable permettrait une réduction de 43% du volume de travail pour ce qui a trait aux tâches de saisie/traitement, de facturation, d'encaissement, etc. et par conséquent, une augmentation de 41% du temps de travail pouvant désormais être alloué à des tâches à plus haute valeur ajoutée.

Impacts de l'automatisation de la fonction comptable pour les cabinets d'EC

Source : ISG via Global Security Mag



Figure 7 : Impacts de l'automatisation de la fonction comptable pour les cabinets d'EC

Source : Global Security Mag cité par Begriche, J. et Cassou, M. (2021). Enjeux et opportunités du numérique pour les cabinets d'expertise comptable. Crowe France. Récupéré de <https://www.crowe.com/fr/dupouy/-/media/crowe/firms/europe/fr/dupouy/files/connexions/connexions-22---etude-xerfi.pdf> p. 8

Parmi les partis tirés de l'implantation de ces technologies, on retrouve « *des gains de productivité par la suppression de tâches chronophages ; une amélioration de la relation client ; une meilleure gestion des données ainsi qu'une diminution des erreurs ; un redéploiement sur des missions à forte valeur ajoutée (principalement conseil) ; l'acquisition de nouvelles compétences dans le numérique et l'analyse de données* » (Begriche et Cassou, 2021, p.9).

Néanmoins dans la réalité du terrain, malgré ces avantages, il semblerait que 40% des fiduciaires n'utilisent pas encore ces technologies que sont les SODA et la facturation électronique (Borremans, 2019, cité par Colin, 2020), les CODA étant rendu obligatoire pour tous. De plus, « *ceux qui utilisent déjà ces nouvelles technologies ne les déploient généralement que pour un petit nombre de dossiers, de l'ordre de 25% à 30%. Elles ne seraient donc pas encore utilisées dans 100% des dossiers, constate Emmanuel Degrève. Le coût serait la principale raison de cette sous-utilisation dans les cabinets* » (Colin, 2020, p. 25). En plus du coût, il semblerait également que les clients réfractaires au changement freinent les cabinets à utiliser ces technologies car beaucoup de clients restent encore attachés aux factures en format papier (de Bremaeker, 2019, cité par Piret, 2020). Par conséquent, la technologie reste encore sous-utilisée dans les fiduciaires belges.

iii) Les systèmes experts (SE)

Un système expert est défini comme un « *programme informatique qui simule le processus de prise de décision d'experts humains. Il est conçu pour résoudre des problèmes complexes en raisonnant à travers un ensemble d'expériences et de connaissances existantes, généralement représentées comme des règles de conditions nécessaires du style « si-alors ».* » (Jacob, 2020, p.3).

A titre d'exemples, on peut évoquer ProSystems ou Turbo Tax qui sont des systèmes experts utiles dans la préparation de déclaration fiscale ou autres permettant aux comptables et autres particuliers de générer une déclaration de revenus en seulement quelques clics grâce à une reconnaissance automatique des données fournies par un client dans les champs (Jacob, 2020).

Ainsi, l'IA est une véritable révolution car elle permet d'aller beaucoup plus loin que les technologies déjà existantes dans la complexité des tâches réalisées. *« Elle apprend, s'entraîne, détecte des corrélations de manière infiniment plus complète que n'importe quel humain. Les algorithmes produits par l'IA sont donc potentiellement plus performants que n'importe quel programme informatique codé par un humain »* (Mateu et Pluchart, 2019, p.260).

Des travaux prospectifs ont déjà été réalisés dans la littérature concernant les métiers administratifs. L'objet de ces études était de projeter les métiers administratifs à horizon dix ans compte tenu de l'intégration des technologies d'intelligence artificielle. Ces technologies offrent une assistance aux agents et vont permettre de *« recentrer les agents et les managers sur le cœur des métiers administratifs et du service dispensé, en les déchargeant des tâches chronophages ou à moindre valeur ajoutée, en leur donnant plus de temps pour conseiller, produire ou prendre des décisions en bénéficiant des aides apportées par l'analyse et le traitement des données, dans une logique de complémentarité machine et interventions humaines »* (Dassonville, 2019, p.141).

C. Impacts sur les professions comptables

A présent que nous savons de quelle manière est appliquée l'intelligence artificielle au sein du secteur comptable, passons aux impacts de celle-ci sur les professions comptables. Nous savons que l'IA a fait évoluer le profil du professionnel et ce, à plusieurs niveaux : dans son rapport au travail, son rapport à la clientèle ainsi que dans les compétences qu'il doit disposer dès à présent.

Selon des estimations, l'automatisation combinée à l'intelligence artificielle aurait permis d'éliminer environ 40% des tâches qu'effectuaient les professionnels de la comptabilité (Jacob, 2020 ; Begriche et Cassou, 2021). Ceci afin d'augmenter la performance des comptables et d'apporter davantage de valeur aux organisations (Jacob, 2020).

Avec l'avènement de l'IA, les machines performantes offrent également de nouvelles possibilités aux professions comptables en faisant évoluer leur rôle vers un profil hybride du fait de l'interconnexion des compétences financières, technologiques et informationnelles. On assiste donc à une transformation du rôle des comptables vers un service de conseil aux organisations (Jacob, 2020).

Aussi, des études ont démontré que les technologies intelligentes ont un impact positif sur la performance des opérations comptables au travers d'une augmentation de la productivité et de la compétitivité des comptables (Lin et Hazelbaker, 2019, cité par Jacob, 2020). D'un côté, une meilleure compétitivité car les coûts opérationnels sont réduits étant donné qu'il faut moins de temps pour effectuer des tâches répétitives avec une marge d'erreurs de saisie de données quasi inexistante. De

l'autre, une augmentation de la productivité car les robots travaillent de manière ininterrompue, sans pause.

i) Redéfinition du rapport au travail

“ De plus en plus expert, de moins en moins comptable ! ” (Arraou, 2016, p.109)

L'automatisation des processus et le recours aux technologies de l'IA dans le secteur de la comptabilité présentent de nombreux avantages car ils permettent des gains de productivité majeurs ainsi que de la création de valeur (Mateu et Pluchart, 2019). En effet, *« le déplacement des activités fastidieuses et répétitives vers les machines contribue à diminuer le stress ressenti par les employés et à augmenter leur sentiment de satisfaction vis-à-vis de leur travail »* (Jacob, 2020, p.6). En outre, ces machines libèrent les employés des tâches routinières et chronophages exécutées manuellement et permettent ainsi aux comptables de centrer leurs efforts là où l'attention et la réflexion humaine sont nécessaires et donc de se concentrer sur les activités à valeur ajoutée. En effet, comme mentionné précédemment, l'automatisation combinée à l'IA aurait permis de réduire significativement le temps passé à la collecte et au traitement de données comptables - en ce compris l'enregistrement quotidien des opérations comptables, gestion de la paie, préparation de clôture des comptes annuels... - jusqu'à réduire de plus de 40% les tâches qu'effectuaient les professionnels du chiffre (Jacob, 2020).

A titre d'exemple, pour les comptables qui préparent des déclarations de revenus, *« un progiciel comme ProSystems permet une reconnaissance automatique des données fournies par le client et les place dans l'organiseur électronique, de manière à réduire significativement le temps qu'un comptable passe d'habitude à saisir et à organiser les données dans le logiciel fiscal »* (Jacob 2020, p.4). Ce gain de temps permet ainsi de se concentrer sur des cas d'exceptions, de répondre aux demandes de fournisseurs et autres parties prenantes de l'organisation et également de développer ses compétences analytiques (Tietz *et al.*, 2020 ; cité par Jacob, 2020). En addition du gain de temps, on note également que ces processus automatiques éliminent les erreurs humaines lorsque les données sont saisies de manière manuelle. De plus, certains rappellent que les comptables sont formés pour une expertise technique, et que par conséquent remplir des déclarations fiscales et sociales n'engendre aucune valeur ajoutée dans l'exercice de leur fonction (Arraou, 2016).

Plus encore, l'IA fait évoluer le rôle des comptables vers les fonctions de gestion et favorise l'implication de ces professionnels dans la planification stratégique et les processus décisionnels ainsi que dans la résolution de problèmes. Autrement dit, l'IA fait évoluer la profession vers un service de conseil plus avantageux à l'organisation (Jacob, 2020). En effet, par le passé les gestionnaires et comptables prenaient des décisions basées sur des chiffres souvent dépassés, ce qui inscrivait ces métiers dans une logique rétrospective. Désormais, certains systèmes d'informations basés sur l'IA ont des capacités telles qu'ils permettent de maintenir les informations concernant l'organisation constamment à jour jusqu'à faire apparaître une comptabilité prédictive. En effet, ces systèmes experts *« offrent aux professionnels de la comptabilité des outils pour effectuer des analyses prescriptives et des estimations de revenus basées sur des scénarios, réalisés dans un court laps de temps »* (Jacob, 2020, p.6). Cela permet également de prendre des décisions plus éclairées car l'IA, sur base d'un historique des habitudes, peut par exemple anticiper un risque d'impayé concernant un client (Jacob, 2020).

Cette nouvelle relation au travail provoque également des mutations au niveau des nouvelles manières de travailler (collaborative, participative, proactive...). En effet, que ce soit au sein des entreprises, dans les fiduciaires ou chez les clients, la manière de communiquer l'information et la hiérarchisation se trouve influencée (Forem, 2018). En outre, « *l'organisation classique avec une hiérarchie, un circuit d'information descendant, un processus de décision centralisé est remis en cause. Les nouveaux modèles sont fondés sur la collaboration, grâce aux technologies numériques. Place au mode horizontal qui privilégie le travail en mode projet, entre collègues. L'information circule librement et n'est plus détenue par le sommet de la pyramide. La fonction nouvelle du dirigeant n'est plus d'être derrière ses collaborateurs pour les superviser, mais devant eux pour les entraîner sur des projets* » (Arraou, 2016, p.62). Ces échanges et collaborations sont d'autant plus facilités depuis que la conception du travail a été repensé par l'apparition d'open-space, d'espaces de *coworking*.

ii) Redéfinition du rapport à la clientèle

L'intelligence artificielle redéfinit également le rapport à la clientèle. En effet, « *l'accroissement des performances des logiciels accélère encore la digitalisation en permettant aux clients d'intervenir eux-mêmes dans la gestion* » (Mateu et Pluchart, 2019, p.260), notamment dans l'envoi et la centralisation des factures au sein d'une plateforme. C'est ce que l'on nomme la comptabilité collaborative qui est un nouveau modèle de gestion comptable.

Les avancées technologiques de l'IA ont favorisé la construction de plateformes digitales de transactions de produits et de services. Ces plateformes d'intermédiation dites collaboratives s'inscrivent dans une économie numérique et permettent de réduire les asymétries d'information entre les parties en renouvelant les méthodes de communication avec les clients. Elles sont nées de l'*ubérisation* et permettent l'interaction - de manière dématérialisée - entre le client et le prestataire de services. Elles ont pour but le partage d'informations, le partage de données et surtout de délivrer un suivi en temps réel (Arraou, 2016).

La comptabilité collaborative permet, grâce à la dématérialisation, la centralisation des données (factures et autres documents comptables) au même endroit qui est accessible en permanence. Ces outils collaboratifs disposent d'un tableau de bord qui permet une visibilité simplifiée et en temps réel sur les données tels que le résultat, la trésorerie, la performance, les encaissements et décaissements, ce qui permet de garder un œil sur la santé de la comptabilité à tout moment. C'est le cabinet d'expertise-comptable chargé qui donne les accès nécessaires au client. L'automatisation des tâches comptables via cette plateforme et la proximité avec le cabinet d'expert-comptable en charge, permet de concentrer les temps d'échange avec le professionnel sur des activités à forte valeur ajoutée : conseil en stratégie, suivie de trésorerie, interprétation des tableaux de bord (Cegid, 2020).

Par conséquent, cette redéfinition du rapport au travail par la standardisation des procédés et formalités ainsi que l'apparition de plateformes digitales provoquent de nouvelles attentes de la part des clients. En effet, la tenue des comptes et l'enregistrement de pièces comptables considéré dorénavant comme un service standard, le client est plus exigeant quant aux compétences du professionnel qui, à présent, doit fournir une réelle valeur ajoutée au travers d'une expertise et de conseils. Ces clients qui désormais peuvent scanner leurs factures dans un logiciel destiné à la tenue

de leur comptabilité ne recherchent plus un professionnel de la comptabilité car ils estiment avoir les outils pour. En revanche, ils ont besoin de conseils et d'accompagnement de la part de leur cabinet en charge, là se trouve la valeur ajoutée pour le client (Arraou, 2016). Begriche et Cassou (2021) rapportent que « *les chefs d'entreprise souhaitent disposer de données régulières sur leur activité et leur secteur, sur la situation de leur trésorerie ou encore sur leurs perspectives de développement. Des attentes auxquelles les cabinets d'expertise-comptable peuvent répondre grâce au numérique, en mettant en place des outils connectés pour simplifier et automatiser les échanges et partager l'information au quotidien* » (Begriche et Cassou, 2021, p. 12).

La figure ci-dessous (figure 8) relève les besoins et attentes des chefs d'entreprise. De l'aide en matières « *de stratégie d'entreprise (développement de l'entreprise, recherche de nouveaux clients) et de gestion opérationnelle (gestion administrative, conseils juridiques)* » (Begriche et Cassou, 2021, p. 11).

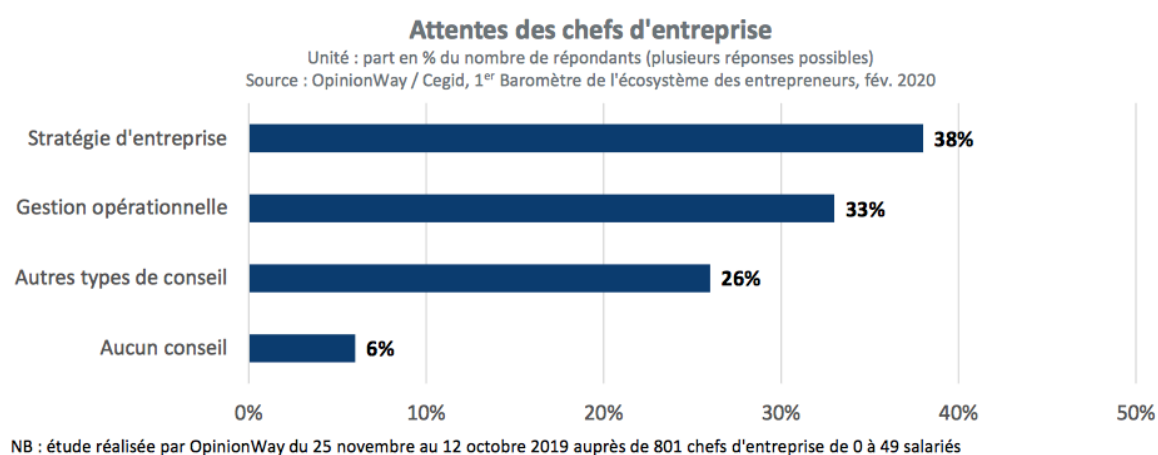


Figure 8 : Attentes des chefs d'entreprise

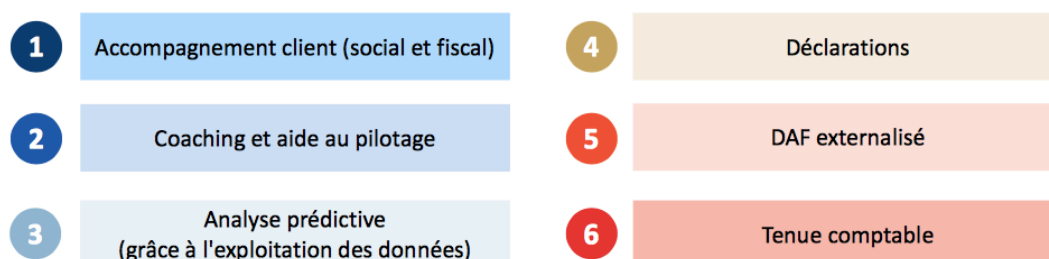
Source : OpinionWay et Cegid cité par Begriche, J. et Cassou, M. (2021). Enjeux et opportunités du numérique pour les cabinets d'expertise comptable. Crowe France. Récupéré de <https://www.crowe.com/fr/dupouy/-/media/crowe/firms/europe/fr/dupouy/files/connexions/connexions-22---etude-xerfi.pdf> p.11.

Aussi, Arraou (2016) parle de comptabilité au « *full service* » et de passage du statut de teneurs de livre à celui de consultant mentionnant ainsi que le cabinet d'expertise-comptable doit se renouveler pour permettre un conseil sur-mesure. En effet, le terme anglais désigne ici « l'accompagnement global » des entreprises par l'externalisation des fonctions supports au cabinet comptable chargé du client et ce, afin que ce dernier puisse se consacrer pleinement à l'objet social de son entreprise. Ce service pluridisciplinaire implique que tous les employés d'un cabinet comptable doivent développer des compétences en matière de conseil. Ils doivent ainsi être à jour concernant les modifications en termes de réglementation et travailler avec des équipes spécialisées dans les différentes matières (Forem, 2018).

Begriche et Cassou (2021) ont identifié les services indispensables pour développer l'attractivité des cabinets d'expertise-comptable auprès des clients (voir : figure 9). Ainsi, la tenue comptable représente le dernier service indispensable pour le client, l'accompagnement étant le premier.

Services indispensables pour développer l'attractivité des cabinets d'EC

Source : La Profession Comptable / Cegid, 5^{ème} Baromètre de la transformation numérique des experts-comptables, données 2019



NB : étude réalisée par le mensuel La Profession Comptable du 3 au 12 septembre 2019 auprès de 398 cabinets d'EC

Figure 9 : Services indispensables pour développer l'attractivité des cabinets d'EC

Source : La Profession Comptable et Cegid cité par Begriche, J. et Cassou, M. (2021). Enjeux et opportunités du numérique pour les cabinets d'expertise comptable. *Crowe France*. Récupéré de <https://www.crowe.com/fr/dupouy/-/media/crowe/firms/europe/fr/dupouy/files/connexions/connexions-22---etude-xerfi.pdf> p. 18.

Enfin, le numérique modifie également la façon de communiquer avec une exigence de rapidité plus prononcée quant aux échanges d'informations entre le professionnel et le client. Des échanges qui doivent se faire en utilisant des canaux digitaux adéquats (Forem, 2018).

iii) Redéfinition des compétences :

Les compétences professionnelles dans le secteur comptable se trouvent chamboulées par l'intégration de l'IA, provoquant ainsi l'apparition de nouvelles aptitudes dorénavant requises. Ces compétences sont techniques, mais certaines sont également de nature comportementale (Jacob, 2020).

- L'acquisition de compétences techniques

Des études soulignent l'importance pour les comptables de devenir des experts en matière d'IA et de technologies connexes et pas seulement de simples utilisateurs. Ainsi, ils doivent non seulement pouvoir utiliser ces machines mais également comprendre la façon dont ces dernières fonctionnent et ceci passe par des connaissances en codage et en programmation informatique. Ces compétences techniques concernent également la gestion et l'analyse de données massives en raison de l'abondance, la diversité et la complexité des données comptables. Ces compétences deviennent une obligation pour le métier et constituent d'ailleurs les premiers critères de recrutement pour pourvoir un poste comptable (Jacob, 2020).

La transformation rapide du secteur de la comptabilité par l'intégration de nouvelles applications de l'IA n'est pas en phase avec les comptables existants qui ne comprennent pas encore la logique de fonctionnement et les capacités de ces technologies. En outre, certains affirment que cette intégration ne peut se faire de manière optimale que par le recrutement de personnes récemment diplômées ayant des acquis en matière d'IA et d'autres mentionnent un besoin urgent d'offrir un soutien adéquat au personnel déjà en exercice afin de disposer des compétences nécessaires dans un milieu de travail centré sur l'IA (Lin et Hazelbaker, 2019, cité par Jacob, 2020).

Il est ainsi attendu des professionnels de la comptabilité d'acquérir ce type de compétences au travers d'une scolarité et d'une formation en continu appropriées pour faire face aux besoins changeants du marché du travail et ainsi permettre aux comptables de rester à jour avec les outils les plus récents. Par ailleurs, la formation universitaire des futurs comptables ainsi que les programmes d'enseignement doivent être régulièrement revus de sorte à préparer au mieux les diplômés à leur future vie professionnelle. « *En plus de favoriser l'aspect pratique et l'interdisciplinarité des apprentissages, le cursus comptable doit nécessairement intégrer les applications de l'IA utilisées dans le domaine de la comptabilité et de l'audit et montrer aux étudiants comment les robots peuvent gérer les tâches réalisées auparavant par les humains* » (Jacob, 2020, p. 8). Plus encore, des associations professionnelles, telles que l'Association To Advance Collegiate Schools of Business, demandent aux établissements universitaires d'intégrer aux programmes de formation des futurs comptables « *le développement des compétences et des connaissances liées à la création, au partage, à l'analyse, à l'exploration, à la communication, à la sécurité et au stockage des données au sein et entre les organisations* » (cité par Jacob, 2020, p. 8). Cette approche passe par des enseignants spécialisés dans les systèmes d'information, les statistiques, l'ingénierie et dans les questions éthiques liées à l'informatique et aux données massives (Jacob, 2020).

Les comptables doivent donc être en mesure de collecter mais aussi d'analyser des données de qualité nécessaires à la prise de décisions de l'organisation. En somme, la production d'analyses utiles qui contribuent à « *prévoir la croissance potentielle, les nouveaux marchés ou la concurrence* » (Jacob, 2020, p. 8). A cette fin, de nombreux établissements offrent des cours axés sur l'analyse de données pour les comptables (Jacob, 2020).

Même si dorénavant les machines prennent en charge le processus lié au traitement comptable et qu'à court terme, la maîtrise de la tenue comptable ne sera plus demandée par les clients, des auteurs insistent sur l'importance pour les professionnels de maîtriser les concepts, règles et normes comptables que ces machines exécutent. Le risque d'une formation qui met dorénavant l'accent sur les fonctionnalités de l'IA serait que les personnes développent des connaissances en matière de technologies et pas suffisamment en matière de comptabilité car même dans un environnement changeant, le besoin de spécialistes comptables demeure important « *en matière de rapports financiers, de vérification, de fiscalité et de services consultatifs* » (Jacob, 2020, p. 8). Il faut pouvoir assurer la fiabilité des systèmes d'information, et cela passe par des connaissances et un esprit comptable. Par conséquent, « *la collaboration et le partenariat entre les enseignants en comptabilité et les milieux de pratique sont des conditions préalables à la réussite de la carrière comptable des diplômés* » (Jacob, 2020, p.8).

- L'acquisition de compétences transversales

A l'ère de l'IA, les compétences en communication, le sens du leadership et la capacité de penser de manière critique représentent des compétences transversales nécessaires voire une condition préalable à une bonne transition du passage de la salle de cours au milieu de travail. En effet, les comptables, présentés comme davantage proactifs au sein de l'organisation, sont non seulement amenés à participer à la gestion stratégique et à collaborer avec d'autres services appartenant à l'entreprise mais aussi à être davantage en contact avec les clients. Ainsi les compétences en

communication sont vivement sollicitées dans le but de faciliter la compréhension des données comptables complexes aux parties prenantes de l'organisation (Jacob, 2020).

En somme, dans un environnement professionnel marqué par les technologies intelligentes, il semblerait que le comptable dit « traditionnel » dont la fonction centrale résidait dans la vérification et « *le croisement des entrées de débit et de crédit soit en voie de disparition* » (Jacob, 2020, p.9) au profit d'un comptable « augmenté » qui comprend et contribue à améliorer les processus analytiques.

Dans une analyse et une perspective de marché de l'emploi, le Forem (2018) a réalisé une étude prospective du métier de comptable dans laquelle il formule les compétences clés pour l'avenir professionnel comptable. Ces compétences sont les suivantes :

- *Connaitre les démarches relatives à la création d'entreprise ;*
- *Analyser la situation du client pour rédiger un business plan ;*
- *Faire preuve de pédagogie ;*
- *Vulgariser les résultats ;*
- *Développer et mettre en place les tableaux de bord ;*
- *Interpréter et analyser les tableaux de bord ;*
- *Faire le lien entre les tableaux de bord et les programmes comptables ;*
- *Maîtriser les bases du marketing ;*
- *Connaitre les principes de gestion ;*
- *Connaitre les secteurs d'activité des entreprises et les réalités sectorielles des clients.* (Forem, 2018, p.5).

De plus, avec l'internationalisation des entreprises, la maîtrise d'une langue étrangère, à savoir l'anglais et en particulier les termes techniques utilisés dans le secteur est également une compétence à détenir afin de pouvoir communiquer avec les clients (Forem, 2018).

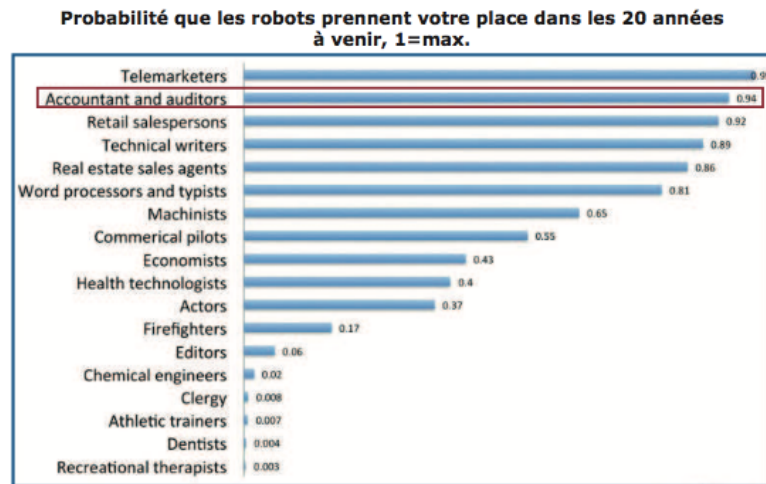
Enfin, le comptable doit se familiariser avec les outils digitaux de cette époque pour préserver un service de qualité. Il doit développer des compétences telles que :

- *Utiliser les programmes comptables pour analyser et conseiller de manière appropriée ;*
- *Être ouvert à l'utilisation des nouvelles technologies ;*
- *Maîtriser les canaux de communication numériques que le client utilise ;*
- *Porter un regard prospectif sur l'entreprise ;*
- *Analyser et critiquer les données de gestion.* (Forem, 2018, p.6-7).

2.2.3. Avenir de la profession - quel futur peut-on déceler pour le métier compte tenu de l'intégration des technologies d'IA ?

L'intelligence artificielle prend davantage d'ampleur au fil des années et est en voie de devenir un partenaire essentiel aux comptables au travers d'une assistance précieuse (Jacob, 2020). Cette volonté de transition numérique, de dématérialiser la relation entre le cabinet d'expertise-comptable et les clients, de pousser les professionnels à digitaliser leurs tâches à 100% et donc de mettre fin au stade du *paperless* s'est davantage accentuée depuis la récente crise sanitaire Covid-19. « *Cet évènement a eu des répercussions importantes sur le fonctionnement des fiduciaires en Belgique. En effet, celui-ci devrait booster le passage à la digitalisation dans les cabinets comptables* » (Colin, 2020, p.26).

Il y a de cela une décennie, en septembre 2013, des chercheurs de l'Université d'Oxford ont relevé dans leur étude que les comptables et auditeurs seront fortement susceptibles d'être amenés à disparaître dans les 20 années à venir, soit à horizon 2030 du fait de l'automatisation (cité par Arraou, 2016).



Source : Business Insider - The Economist.

Figure 10 : Probabilité que les robots prennent votre place dans les 20 années à venir

Source : The Economist cité par Arraou, P. (2016). *L'expert-comptable et l'économie numérique*. Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables. Récupéré de https://www.academia.edu/36590320/Lexpert_comptable_et_Léconomie_numérique_préface_em_manuel_macron p. 111.

Le fait que les comptables occupent la deuxième place dans ce classement est justifié par le fait que 100% de leur activité sera traitée par l'intelligence artificielle avant 2030. Les règles fiscales et comptables seront mieux connues par les algorithmes que par les comptables. Ainsi, seule l'activité de conseil demeurera et ne sera pas complètement automatisée d'ici là. Sans une réforme du cursus, tous les jeunes comptables seront sans emploi à l'horizon 2030 (Arraou, 2016).

Dans un rapport annuel publié en 2018, le cabinet McKinsey considérait qu'à l'horizon 2030, 90% des emplois seraient transformés par l'IA dont 60% d'entre eux seraient partiellement automatisés pour un tiers des tâches. Le cabinet estimait que « *les tâches répétitives en interaction avec les clients, les manipulations standards et certaines fonctions support d'administration, de comptabilité, etc. sont menacées, tandis que les activités de manager, d'expert et de technicien (notamment du numérique) devraient prospérer* » (cité par Mateu et Pluchart, 2019, p.264).

Toutefois, dans un nouveau rapport publié en 2022 intitulé « *The state of AI* » et pour lequel le cabinet McKinsey a sondé environ 1.500 sociétés, il semblerait que l'adoption de l'IA stagne dans les entreprises. En effet, « *en 2022 seules 50% d'entre elles ont utilisé l'intelligence artificielle sur une fonction ou une activité, contre 56% en 2021 et même 58% en 2019. En 6 ans, l'adoption de l'IA dans les entreprises a été multipliée par 2,5. Mais la tendance est désormais plutôt à la baisse* » (Baleneri, 2022, para.2).

D'ailleurs à ce propos, Leila Rebbouh, experte de l'IA, fondatrice et *managing director* de LR Data Science, affirme que « *de nombreuses entreprises fonctionnent encore avec des systèmes informatiques et des processus de travail obsolètes, ce qui rend difficile l'intégration de nouvelles technologies telles que l'IA* » (Remy, 2023, para.10). Ce retard et cette difficulté à intégrer l'IA au sein de son organisation trouve sa source dans les coûts de l'IA et des technologies associées qui restent élevés. De manière générale, l'Europe est à la traîne car les grandes avancées en matière d'intelligence artificielle proviennent d'outre-Atlantique. Les européens ne sont que des utilisateurs de ces nouveaux grands modèles et non des créateurs (Remy, 2023).

De plus, beaucoup ont évoqué une révolution industrielle 3.0 alimentée par de nombreux scénarios futuristes dans lesquels les métiers de comptable disparaissent au profit de l'IA. Pourtant à l'heure actuelle, le métier existe toujours et pour cause, Leila Rebbouh rappelle que « *bien que l'IA ait fait des progrès considérables ces dernières années, elle n'est pas encore suffisamment mature pour remplacer complètement certains emplois ou industries. (...). Un programme à apprentissage autonome pourra certes prendre en charge diverses tâches récurrentes et ennuyeuses où aucun raisonnement n'est nécessaire. Pensons au traitement des informations sur les factures. Cependant, chaque fois que le raisonnement humain s'avère nécessaire, les modèles actuels d'IA demeurent trop limités et pas assez adaptatifs pour fonctionner comme notre propre intelligence.* » (Remy, 2023, para.7-9).

Par conséquent, avec l'avènement de l'IA et des machines performantes, le professionnel du chiffre ne sera pas complètement remplacé, du moins pas dans un avenir proche et pas au-delà de l'aspect technique-administratif. Les emplois moins qualifiés, de niveau inférieur au bachelier (aide-comptable ou assistant-comptable), responsables de l'enregistrement des documents comptables sont amenés à disparaître au profit de machines. Ainsi, la menace que représente ces technologies touche à ce qui a été durant très longtemps l'histoire de la profession, soit l'enregistrement de la comptabilité des entreprises. En 2016, ces fonctions représentaient trois quart des salariés des cabinets (Arraou, 2016). Mais au-delà de ça, ces machines offrent également de nouvelles opportunités aux professions comptables en faisant évoluer leur rôle, leur rapport au travail ainsi qu'un nouveau type de service qui s'étend au-delà des missions comptables traditionnelles (Jacob, 2020 ; Arraou, 2016). De plus, selon Arraou (2016), ces opportunités qui s'offrent à la profession sont à saisir car il en va de son attractivité auprès des jeunes générations. La comptabilité ne doit plus être l'unique service proposé par les cabinets.

En effet, l'application des technologies de l'IA permet de libérer du temps de travail qui est *de facto* réinjecté dans des tâches à plus haute valeur ajoutée (conseil en stratégie d'entreprise, analyse de données, création de tableaux de bord, etc.). D'ores et déjà, les missions traditionnelles à faible valeur ajoutée (production comptable, production sociale, etc.) s'amenuisent (Auger *et al.*, 2022). La performance de ces outils intelligents fournit des données plus riches et plus précises qui permettent aux comptables d'améliorer les processus décisionnels (Jacob, 2020). La « globotique » ou globalisation des ressources dues à l'IA permettrait « *de raccourcir les chaînes de création de valeur et les circuits de prise de décision au sein des organisations et de leurs écosystèmes* » (Mateu et Pluchart, 2019, p.261). Par conséquent, les comptables jouent un rôle plus proactif au sein de l'organisation et participent à la prise de décisions. Ils développent également des relations avec les clients - dont les attentes ont également évolué - au travers d'échanges fréquents et deviennent de véritables « *conseillers en titre* » pour ces derniers (Auger *et al.*, 2022). Ce qui permettra d'assurer un meilleur

suivi des dossiers comptables. Néanmoins, *« ce processus de digitalisation ne constituera une réelle opportunité que si elle est utilisée efficacement et à bon escient. Selon nos experts, certains comptables pourraient tomber dans le piège de vouloir accepter toujours plus de clients, parce qu'ils ont plus de temps, et en oublieraient de développer la partie conseil et relationnelle du métier »* (Colin, 2020, p.57). Aussi, l'IA intensifie les phénomènes de dématérialisation des processus productifs et des échanges, et favorise l'émergence de nouvelles formes de *coworking* plus agiles telle que l'apparition des plateformes digitales qui s'inscrivent dans la comptabilité collaborative (Mateu et Pluchart, 2019). A ce sujet, Colin (2020) évoque des fiduciaires entièrement digitalisés où les contacts entre comptables et clients sont inexistants. *« Cette déshumanisation pourrait être potentiellement dangereuse selon nos experts et ne semble pouvoir être un modèle économique rentable à long terme. En effet, le comptable est amené à devenir le bras droit et conseiller financier de l'entrepreneur. Dès lors, il semble plus que jamais important de connaître parfaitement ses clients et d'entretenir des relations étroites et de confiance avec ceux-ci »* (Colin, 2020, p.57).

Par manque de sources reprenant la répartition du chiffre d'affaires entre les missions comptables pour la Belgique, nous avons repris une étude réalisée par nos confrères français, à titre indicatif, pour connaître le pourcentage des missions comptables traditionnelles, soit les missions liées à la tenue de la comptabilité. Ainsi, d'après les dernières études réalisées par l'Ordre des Experts-Comptables, il semblerait que la répartition du chiffre d'affaires a peu évolué entre 2010 et 2020 pour les cabinets employant entre 0 et 49 salariés et que *« les missions comptables traditionnelles continuent de peser pour un peu plus de deux tiers du chiffre d'affaires des cabinets dans leur ensemble »* (cité par Arbelet, 2023, para. 8). Plus la taille du cabinet est petite, plus la part du chiffre d'affaires lié à la prestation comptable est élevée. Ainsi, pour les cabinets employant moins de 5 collaborateurs, les missions comptables traditionnelles représenteraient 70% du chiffre d'affaires et moins de 60% pour ceux employant plus de 11 collaborateurs (Arbelet, 2023). Les activités de conseil représentent donc un petit pourcentage et celui-ci diminue en fonction de la taille du cabinet. Nous faisons, ici, l'hypothèse que les données sont à peu près les mêmes pour la Belgique sur base de la proximité des deux pays.

Par ailleurs, l'intégration réussie de l'IA dans le milieu professionnel passe par une adaptation des compétences dans les cabinets de manière qualitative et quantitative et donc par une formation des équipes comptables déjà en exercice et des futurs diplômés. En effet, la compréhension et l'utilisation de ces technologies constituent l'enjeu majeur. Cela comprend des aptitudes techniques mais aussi et surtout des compétences humaines (*soft skills*). En ce sens, Nathanaël Ackerman, professeur à la Solvay Brussels School, développe à propos des *soft skills* : *« En particulier l'esprit critique et la créativité. Il n'est sans doute pas réaliste d'arrêter le développement de ces technologies mais il est urgent que nos sociétés réfléchissent à la façon dont celles-ci vont être intégrées »* (Remy, 2023, para.19).

A l'avenir, il est plus que nécessaire d'intégrer des formations en IA dans les universités, des connaissances en programmation, ainsi que des programmes d'éducation au numérique. L'OCDE souligne l'urgence d'une reconversion progressive des agents exerçant des métiers robotisables vers des métiers *« phygitalisables »* et plaide également en faveur d'une réduction de la fracture numérique et ce, grâce à une meilleure intégration de l'IA dans les programmes d'enseignement (Mateu et Pluchart, 2019). D'autant plus que des experts prévoient que des IA plus complexes et sophistiquées pourraient être développées dans un futur proche dans le secteur comptable (Jacob, 2020). Dans sa thèse *« L'expert-comptable et l'économie numérique »*, Arraou (2016) expliquait que

les métiers comptables prendraient dorénavant une tournure plutôt « *business* » et que par conséquent il est plus que nécessaire que les collaborateurs des cabinets comptables soient formés pour « *leur faire comprendre leur rôle et donner du sens à leurs travaux, au-delà des états comptables* » (Arraou, 2016, p.101). Également, les instituts professionnels, ici l'ITAA, ont aussi un rôle à jouer dans l'accompagnement des cabinets dans cette transformation des mentalités, missions et compétences, de sorte à veiller à ce que l'offre de services soit à peu de choses près la même d'un cabinet à un autre. Cet accompagnement bénéficiera davantage aux plus petits cabinets qui n'ont pas de ressources et de moyens suffisants en interne pour la mise en place d'un service de type nouveau (Arraou, 2016).

Enfin, dans le futur, la conjonction de la généralisation de la facture électronique et des systèmes à base d'IA aboutira à « *une automatisation majeure des processus de production comptable* » (Roussi, 2022, p.165). La facture électronique n'est toujours pas rendue obligatoire en Belgique contrairement à nos confrères français. En effet, en France elle est rendue obligatoire à l'horizon 2024 pour la réception, et au plus tard début 2026 pour son émission. Ceci scellera « *l'aboutissement des processus de digitalisation des cabinets au niveau des missions traditionnelles* » (Auger et al., 2022, p.10).

En somme, l'IA se révèle être plutôt transformatrice des métiers et des tâches plutôt que destructrice d'emplois (Mateu et Pluchart, 2019). Tant que l'IA est considérée comme une assistance au professionnel, le risque d'augmentation du taux de chômage devrait rester minime, car le secteur nécessite toujours autant d'avoir des spécialistes en comptabilité (Jacob, 2020). Il est difficile d'extrapoler l'impact de l'IA au-delà d'un horizon à court terme du fait des incertitudes pesant sur le futur de certaines technologies, d'un manque de synergies entre l'IA, la *blockchain* et l'internet (Mateu et Pluchart, 2019) et également du fait qu'il faille encore compter cinq à dix années pour que la digitalisation transforme complètement la profession (Colin, 2020). Ceci passe par la généralisation de la facture électronique qui n'est toujours pas rendue obligatoire sur le territoire belge. Toutefois, il y a fort à parier que ces innovations auront des impacts sur les petits cabinets et fiduciaires qui ont du mal à intégrer ces nouvelles technologies par manque de moyen ainsi que sur ceux qui sont réfractaires au changement (Roussi, 2022 ; Mateu et Pluchart, 2019). En effet, « *certain clients ou collaborateurs comptables, habitués à travailler avec des bons de commandes en papier ou avec des factures rédigées à la main, sont très réticents au changement et ne perçoivent pas toujours la plus-value que peuvent leur apporter les nouveaux outils numériques. De plus, notre tissu économique belge est composé en grande partie de PME, et par conséquent, il est peut-être plus difficile pour ces entrepreneurs de digitaliser leurs activités, notamment pour des raisons financières. Selon Morgane Depriez, cette réalité du terrain permettrait d'expliquer, en grande partie, pourquoi certaines fiduciaires sont aujourd'hui à la traîne en matière de digitalisation* » (Colin, 2020, p. 35).

Autrefois où le comptable était considéré comme le garant de la santé financière d'une entreprise au travers de l'enregistrement quotidien des documents et de la tenue de la comptabilité, il est actuellement rajeuni, à l'ère du digital et des progrès technologiques, vu comme un conseiller. Ce serait d'ailleurs ce qui plaît aux jeunes générations pour qui l'attractivité ne se trouve pas dans la saisie de pièces comptables et dans la course après les justificatifs (Maymo et al., 2021). En effet, comme évoqué dans le premier chapitre de ce présent travail, les mentalités ont évolué. Dorénavant, les jeunes sont en quête de sens et de plaisir au travail et à cet effet, « *le jeune qui sort de l'école ou le collaborateur junior souhaite s'investir dans des missions formatrices et enrichissantes en y prenant du plaisir* » (DEXT, 2023, para.9).

2.3. Scénario de l'influence de l'IA sur l'attractivité de la profession : croisement des données issues de la littérature sur les problèmes d'attractivité avec l'impact de l'intégration des *techs* dans la profession

A présent que tous les mots-clés qui sous-tendent la question de recherche ont été abordés et que les problèmes liés à l'attractivité ainsi que l'implication de l'intelligence artificielle dans le secteur comptable sont connus, voyons à présent de quelle manière l'intelligence artificielle influence l'attractivité des professions comptables. Au travers d'une lecture théorique et d'un croisement de données issues de la littérature, nous avons pu identifier deux hypothèses. Il est à noter que la première hypothèse vise les futurs diplômés en comptabilité ainsi que les jeunes exerçant la fonction de comptable, tandis que la deuxième hypothèse vise principalement les jeunes déjà dans le milieu qui exercent la fonction depuis peu. Ainsi, la première hypothèse est la suivante :

- L'intelligence artificielle améliore l'attractivité des professions comptables, *du point de vue de la génération Z.*

Rappelons tout d'abord, que notre champ de recherche se limite à la nouvelle génération qui fait son entrée sur le marché, à savoir la génération Z car notre question de recherche s'inscrit dans une réflexion d'attractivité et non de fidélisation. Ainsi, il semble pertinent de s'attarder sur les jeunes, qui d'ici quelques années représenteront la main-d'œuvre principale sur le marché du travail, et ce, dans le but de recueillir le niveau d'attraction que représente la fonction comptable pour eux. Aussi, l'étude se limite aux fonctions comptables, en ce compris les collaborateurs dans les cabinets, autrement appelés les consultants dans les grands groupes. Tout simplement car les jeunes diplômés commencent leurs parcours professionnels en occupant cette fonction avant d'envisager de poursuivre une formation qui les conduira à devenir experts-comptables. Ainsi, il se peut qu'une fois dans le milieu, le jeune songe à une reconversion professionnelle car le métier n'est pas en adéquation avec ses aspirations. Par conséquent, évoquer - de manière principale - la fonction d'expert-comptable aurait été trop ambitieux au vu de la question de recherche et ce qu'elle sous-tend.

Pour en revenir à l'hypothèse formulée, l'intégration de l'intelligence artificielle et le lot de changements qui l'accompagne exercerait une influence positive sur les jeunes car ce qui semble revenir le plus souvent pour évoquer cette génération est la quête de sens. En effet, plus que les générations antérieures, ces jeunes sont à la recherche d'un intérêt au travail et plus particulièrement dans les tâches qu'ils exécutent. Le travail doit être source de plaisir et de ludisme, permettant ainsi le développement de compétences et de connaissances. Cette volonté de ludisme et de sens passe par la polyvalence et la variété ainsi que la réduction des tâches pénibles à réaliser, soit les tâches répétitives et chronophages à faible valeur ajoutée. Ainsi, une faible proportion de pertinence et de valeur ajoutée dans le travail contribue à créer chez les jeunes un désintérêt, voire un désengagement dans le cadre de leurs missions jusqu'à trouver un autre emploi plus stimulant et excitant (d'où l'autre appellation : les *Slashers*). Une quête de sens, d'autant plus pour cette génération qui, à force de voir défiler une quantité astronomique d'informations, a développé une faible capacité de concentration et doit filtrer les sujets pour lesquels elle est prête à s'investir. Parmi les traits de personnalité de la génération Z, on retrouve des jeunes qui se veulent engagés, utiles à la société de sorte à avoir une activité professionnelle qui a un impact sur cette dernière. Pour cela, ils souhaitent accéder à des

postes leur permettant l'achèvement de ces objectifs. Ils refusent d'être passifs, veulent être en interaction avec les autres, travailler pour une juste cause et participer au processus décisionnel et tout ça, dans une entreprise *friendly* et décentralisée où règnent la bonne ambiance et la convivialité.

Et pour cause, l'intelligence artificielle dans le secteur comptable a permis une réduction des activités fastidieuses et répétitives au travers d'une automatisation des processus jusqu'à réduire de 40% les tâches ayant trait à l'encodage quotidien de pièces comptables. Cette diminution liée à la tenue comptable a permis de diminuer le stress ressenti par les employés et à augmenter leur sentiment de satisfaction vis-à-vis de leur travail (Jacob, 2020). Le temps libéré permet la concentration sur des activités à plus haute valeur ajoutée où la réflexion humaine est nécessaire. Nous pouvons légitimement nous laisser à penser que les activités ayant trait à l'encodage de factures et extraits bancaires ; à générer des déclarations TVA et ONSS ; ou encore à vérifier des balances périodiques font difficilement sens et ne sont pas à proprement parler attractives. Ainsi, la transition du métier contribuerait à résoudre ce problème. Aussi, en plus de libérer du temps, les systèmes d'informations basés sur l'IA aident à la prise de décision, favorisant ainsi l'implication des professionnels dans les processus décisionnels et la résolution de problèmes, ce qui représente un point positif pour ces jeunes générations à la recherche de responsabilités.

Autrement dit, l'intelligence artificielle fait évoluer la profession de comptable vers un nouveau type de service qui s'étend au-delà des missions comptables traditionnelles, à savoir le conseil. La tenue de la comptabilité considérée de plus en plus comme un service standard, les clients attendent désormais davantage d'accompagnement dans le pilotage de leur entreprise. Ce qui semble également être un bon point pour la génération Z dont le travail doit permettre une proximité avec les clients. « *Les collaborateurs seront plus que jamais la clef de voûte de la relation avec les clients. (...). Nos collaborateurs doivent être investis d'une mission d'un type nouveau, faite de plus de proximité avec nos clients* » (Arraou, 2016, P.168).

Tout semble porter à croire que l'intelligence artificielle et les technologies connexes représentent une opportunité aux cabinets comptables dans la volonté de mettre fin à cette image ancestrale d'un comptable écroulé sous des piles de dossiers à saisir des chiffres, et ainsi renouveler l'attractivité du métier. Par conséquent, il est fort à parier que ce qui pose actuellement problème dans la profession, en termes d'attractivité concernant les activités administratives, ne sera plus le cas d'ici 5 à 10 ans, temps nécessaire à la généralisation de l'IA dans tous les cabinets et processus. En effet, il semblerait que la progression de l'IA soit ralentie et que de nombreux cabinets fonctionnent encore avec des systèmes informatiques et des processus de travail obsolètes. Des cabinets dont les revenus principaux proviennent encore des tâches de production comptable. Dans le futur, un secteur rajeuni et entièrement digitalisé qui ne devrait que plaire aux jeunes connus comme *digital native*, selon la littérature.

En effet, les jeunes ont également un intérêt pour les nouvelles technologies, et par extension pour les entreprises disposant de moyens technologiques à l'ordre du jour et de l'époque actuelle. Ces évolutions contribuent à la bonne image d'une entreprise vis-à-vis des jeunes qui se considèrent comme novateurs et dont les systèmes anciens, rigides et désuets constituent pour eux une réticence. En outre, c'est la première génération à être née avec Internet et à être dépendante du numérique. La technologie représente pour elle, un outil essentiel pour être efficace et s'attarder sur ce qui compte

vraiment. Elle est désireuse de changements et d'innovations laissant penser que l'attractivité du secteur comptable a de l'avenir devant elle.

- L'intelligence artificielle diminue l'attractivité des professions comptables, *du point de vue de la génération Z*.

La deuxième hypothèse formulée implique que l'intégration de l'intelligence artificielle ait l'effet inverse sur l'attractivité du métier, spécialement auprès des jeunes exerçant la fonction comptable. Et ceci pourrait s'expliquer par le fait que les compétences que l'on supposait innées à cette génération sont en réalité superficielles. En effet, cette cohorte de jeunes que l'on vend comme une génération capable de s'adapter en toutes circonstances et de naviguer d'une technologie à une autre - en ce compris les applications et logiciels - font preuve en réalité d'une limitation dans ces capacités. En effet, elle consomme les ressources informatiques et l'information en générale de façon quantitative et manque de recul critique quant à ces dernières. Beaucoup confondent culture du digital et compétences en digitales (Arraou, 2016), ce qui expliquerait peut-être qu'encore actuellement il n'y ait pas assez de moyens numériques intégrés dans les cursus et formations scolaires. La culture du digital renvoie à l'utilisation des réseaux sociaux dans un contexte personnel voire parfois professionnel mais les compétences relèvent davantage de la capacité à savoir utiliser des programmes informatiques et une suite bureautique de type Word, Excel. Et si l'on juge les dires de certains, les jeunes manquent cruellement de savoir à ce sujet jusqu'à les qualifier de « naufragés » du monde numérique (Laloux, 2022). L'utilisation des outils numériques passe par une formation comme beaucoup d'autres compétences. Et pour cause, il semblerait que les établissements scolaires et universitaires n'intègrent pas assez les *Edtech* et programmes informatiques (Corron *et al.*, 2019 ; Laloux, 2022). Ainsi il n'est pas rare de trouver un jeune exerçant un métier pour lequel il présente des lacunes concernant l'utilisation des outils dont l'entreprise dispose. Ceci car on ne lui a pas expliqué au préalable le sens de ces outils, à quoi ils servent, comment ils s'utilisent, ce qu'ils permettent de faire, etc. Encore une fois, on retrouve la notion de sens, qui pour rappel est importante pour les jeunes qui ne s'impliquent véritablement que lorsqu'ils le perçoivent.

Ainsi, l'intelligence artificielle implique l'utilisation de logiciels complexes pour lesquels il faut disposer de compétences techniques qui passent notamment par des connaissances en codage et programmation informatique dans le but de pouvoir manipuler ces machines mais aussi les comprendre dans leur fonctionnement. Or, cette transformation pourrait poser parfois des problèmes à ces jeunes qui ont du mal à comprendre la logique de ces technologies car pas assez de prise de recul là-dessus jusqu'à exécuter la tâche de façon machinale et perdre le sens que l'on recherche. Ceci pourrait conduire cette génération de *Slashers* à s'interroger sur elle-même et à se reconvertir professionnellement car présence de décalage entre la formation universitaire et la réalité du terrain (théorique versus pratique). Comme évoqué précédemment dans la revue de la littérature, un décalage trop grand entre la réalité du monde professionnel et le cursus de l'apprenant peut conduire à une désaffection de sa part (Lacaze, 2017).

De plus, le fait que dorénavant les machines intégrant l'intelligence artificielle permettent d'économiser davantage de temps sur des tâches à faible valeur ajoutée peut conduire les cabinets à accepter un peu plus chaque fois de nouveaux clients (d'où l'appellation « *sweatshops* » pour désigner

certain cabinets), ce qui peut contribuer à créer du stress chez les collaborateurs susceptibles de faire des heures supplémentaires pour maintenir le cap, et qui peut, *in fine*, être néfaste pour les jeunes dont le travail doit être source de plaisir, et ne doit jamais se faire au détriment de la vie privée (Colin, 2020 ; Lacaze, 2017).

Enfin, il est à noter que nous n'avons pas formulé d'hypothèse qui impliquerait une disparition de la profession comptable car à la lecture de la littérature, bon nombre se sont accordés sur le fait que malgré les grands progrès faits en matière d'IA, ceux-ci ne sont pas capables, car pas assez matures, de remplacer des tâches au-delà de l'aspect technique-administratif nécessitant un raisonnement. D'autant plus que la généralisation de la facture électronique n'est pas encore rendue obligatoire en Belgique et qu'il n'y a, à l'heure actuelle, pas de proposition là-dessus. Le collaborateur continuera d'exister au même titre que l'expert-comptable, seulement celui-ci disposera de nouvelles compétences qui vont de pair avec le changement.

3. Méthodologie de recherche

Le cadre théorique ayant été posé, nous pouvons dès à présent envisager la méthodologie de recherche utilisée. En effet, la revue de la littérature avait pour but d'exposer les mots clés qui sous-tendent notre question de recherche afin d'en mieux cerner les enjeux. Ainsi, la première partie a permis de traiter des problèmes d'attractivité tant liés à l'aspect générationnel qu'au niveau de la profession comptable en elle-même. La seconde partie, quant à elle, était dédiée à la présentation des professions comptables et de l'intelligence artificielle dans le secteur comptable. Enfin, la dernière partie a permis de faire le lien entre l'intelligence artificielle et l'attractivité du métier afin de comprendre son influence.

Ceci nous a permis d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche qui est la suivante :

“De quelle manière l’intelligence artificielle peut-elle influencer l’attractivité des professions comptables ?”

Nous pouvons considérer que la question de recherche respecte les critères mentionnés par Van Campenhoudt, Maquet et Quivy (2011, cité par Paquet, Schrooten, et Simon, 2020). En effet, les critères quant à la formulation d'une question de recherche sont les suivants :

- Clarté : la question de recherche est clairement définie et univoque ;
- Pertinence : la question de recherche ne contient pas de jugement et porte uniquement sur des faits qui existent ou ont existé ;
- Faisabilité : une recommandation pour la question de recherche est rendue possible par l'utilisation des moyens mis à notre disposition.

Le choix de ce sujet est d'autant plus pertinent que les articles dans l'actualité, là-dessus, se multiplient. Beaucoup s'interrogent sur l'avenir que l'intelligence artificielle peut offrir au secteur comptable.

L'objectif de ce mémoire a été d'étudier au niveau de la littérature l'influence de l'IA sur l'attractivité des professions comptables auprès de la génération Z compte tenu de la refonte des métiers et de la redéfinition des rapports au travail et des compétences.

Après avoir défini le contexte dans lequel notre question de recherche s'inscrit, nous pouvons désormais émettre les hypothèses, formulées à la suite de la théorie, et qui constituent une réponse anticipée à notre question de recherche (Paquet *et al.*, 2020). Ainsi, nous avons formulé les hypothèses comme suit :

- L'intelligence artificielle améliore l'attractivité de la profession comptable, *du point de vue de la génération Z* ;
- L'intelligence artificielle diminue l'attractivité de la profession comptable, *du point de vue de la génération Z*.

Toutefois, les réponses apportées par la littérature sont limitées et sont à nuancer. En effet, pour bénéficier d'une pluralité des sources et d'une perspective plus large, il faut nécessairement

confronter la théorie au terrain. D'une part, pour mieux appréhender la question de recherche, et d'autre part, pour confirmer ou infirmer les réponses apportées par la littérature.

C'est tout l'objet de cette partie. En effet, nous allons présenter ici l'outil développé dans le but de récolter des données pertinentes et nécessaires à la confrontation de la théorie et de la pratique.

3.1. Type de méthodologie de recherche

Deux types de méthodologie de recherche sont envisageables concernant la récolte de données : il y a la méthode qualitative et la méthode quantitative (Badreddine, 2011, cité par Paquet et al., 2020).

De ce fait, nous opérerons grâce à une méthodologie semi qualitative semi quantitative car l'objectif visé à travers la question de recherche est de saisir la manière dont l'intelligence artificielle influence l'attractivité des professions comptables compte tenu des aspirations de la génération Z. Ce sont donc ces approches qui permettront d'obtenir les meilleures données quant à la question. En effet, « *les études qualitatives recherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception* » (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 2014, p. 110, cité par Paquet et al., 2020). De plus, l'approche quantitative consiste « *à poser à un ensemble de personne (une population totale ou un échantillon), le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs* » (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017, p.237, cité par Paquet et al., 2020).

3.2. Outils de récolte de données

La méthodologie compte quatre outils de récolte de données, soit : l'entretien, le sondage, l'observation directe et le recueil de données existantes.

- Entretien qualitatif :

Dans le cadre de ce mémoire, la réalisation d'entretien qualitatif est requise pour obtenir une pluralité d'informations qui feront ensuite l'objet d'une analyse et d'une confrontation à la littérature. Nous avons ainsi opté pour des entretiens individuels semi-dirigés rendus possibles par la création d'un guide d'entretien. Ce procédé permettra aux différents interlocuteurs de laisser libre cours à la créativité dans leurs réponses - et ainsi faire émerger de nouveaux éléments de réponses - par le biais de questions ouvertes. Les questions ouvertes permettent une meilleure exploration de la thématique et par conséquent un meilleur recueil de données (Paquet et al., 2020).

Le guide d'entretien sert à orienter les discussions, à s'assurer que tous les thèmes et concepts ont été abordés durant l'entretien, à garder un fil conducteur et ainsi ne pas s'éloigner de l'objectif principal.

Celui-ci a été subdivisé selon les concepts/thèmes qui sous-tendent la question de recherche et qui ont été abordés durant la partie théorique. Il contient 3 parties majeures (voir : figure 11). La première partie a trait aux présentations et questions introductives permettant aux répondants de s'exprimer quant à leur organisation et parcours professionnel. La deuxième concerne le concept de l'attractivité pour le secteur comptable et les défis rencontrés par les organisations dans le recrutement. Enfin, la troisième partie se consacre à l'intelligence artificielle et l'influence de celle-ci sur l'attractivité au travers des changements qu'elle opère. Aussi, chaque entretien débutait par une brève présentation de la thématique ainsi que l'objectif visé et se terminait par une question de clôture qui permettait aux répondants de formuler des recommandations, suggestions ou pistes de réflexion.



Figure 11 : Processus de déroulement des entretiens selon les thèmes

Concernant la collecte de données, il est à noter que ces entretiens ont été réalisés en distanciel par vidéoconférence via la plateforme Teams durant les mois de juin et juillet 2023. Les interviews ont été enregistrées avec l'accord des répondants et ensuite retranscrites pour en faciliter l'analyse. Ce moyen de communication semblait le plus adéquat compte tenu des facteurs spatio-temporels. La durée de ces entretiens était en moyenne comprise entre 30 minutes et 1 heure. Le tableau ci-dessous reprend le guide d'entretien utilisé. Il semble également important de notifier que les questions ont été rédigées en respectant le principe de la neutralité afin de ne pas influencer le répondant dans ses réponses.

Tableau 1 : Guide d'entretien

Qui ?	Nom et fonction de la personne interrogée	(Cf. infra Tableau 4 : Récapitulatif des répondants)	
Où et quand ?	Lieu et date précise de l'entretien		
Quoi ?	Concepts	Dimensions/ Caractéristiques	Relances types

	<i>Introduction</i>	<i>Présentation</i> <i>Informations fiduciaires/ cabinets</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Présentez-vous en quelques lignes (fonction, expériences...)</i> - <i>Quels sont les services proposés par la fiduciaire/le cabinet ?</i> - <i>Le nombre de travailleurs employé.es dans la fiduciaire/le cabinet ?</i> - <i>Nombre de postes vacants ?</i> - <i>En moyenne, le temps de vacances des postes est de ... ?</i>
	<i>Attractivité</i>	<i>Causes du rejet de la fonction</i> <i>Défis (en lien avec les nouvelles attentes des Z)</i> <i>Formation</i> <i>Avantages, stimulants de la profession</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Selon vous, pourquoi les professions comptables connaissent des problèmes d'attractivité ? Quels sont les facteurs qui expliqueraient ce problème ?</i> - <i>Quels sont les défis que vous rencontrez pour attirer des talents dans le domaine de la comptabilité ?</i> - <i>Pensez-vous que les jeunes diplômés sont suffisamment prêts et assez bien formés pour le nouveau profil de comptable qui est demandé ? Si non, pourquoi ? (Manque de connaissances dans certains domaines, d'expériences).</i> - <i>Quels sont les avantages de travailler dans ce domaine selon vous ?</i>
	<i>Intelligence Artificielle et technologies connexes</i>	<i>Digitalisation du cabinet</i> <i>Avantages perçus</i> <i>Répartition des missions en %</i> <i>Impact de l'IA sur la profession</i> <i>Évolution des compétences</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quel rapport a votre cabinet vis-à-vis de la technologie ? Avez-vous déjà utilisé des outils d'IA pour effectuer des tâches comptables ? Si oui, que permettent ces outils ?</i> - <i>Comment pensez-vous que les entreprises pourraient bénéficier de l'utilisation de l'IA dans le domaine comptable ? Y a-t-il des avantages spécifiques que vous pouvez mentionner ?</i> - <i>Pouvez-vous me fournir une fourchette de la répartition des missions de votre cabinet compte tenu de l'intégration de l'IA ? (% des missions traditionnelles, des missions de conseils et autres).</i> - <i>Pensez-vous que l'utilisation croissante de l'IA pourrait rendre le travail des comptables plus ou moins attractif ? (Si oui, de quelle manière ? si non, pourquoi ?)</i> - <i>Avec la montée de l'IA, quel profil comptable attendez-vous en termes de</i>

		<i>compétences, personnalités et connaissances ?</i> <i>Enjeux, craintes concernant l'IA dans le futur sur la profession</i> <i>Avenir des comptables</i>	- Avez-vous des craintes concernant l'intégration de plus en plus poussée de l'IA pour la profession ? (Disparition de la profession comptable, perte de certaines connaissances... ?) - Selon vous, quel pourrait être l'avenir de la profession et la place de l'IA dans ce secteur d'ici 10 ans ?
	Conclusion	<i>Remarques et commentaires</i>	- Souhaitez-vous ajouter quelque chose (suggestions, pistes de réflexion...) ?

- Sondages :

En plus de ces entretiens, nous avons également prévu un sondage à destination des jeunes étudiants issus de la génération Z en filière comptable ainsi que des jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans. En effet, ces sondages sont essentiels dans le cadre de ce travail d'autant plus que la génération Z est la première concernée par la question de recherche. Ainsi, récolter son opinion est primordial pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Nous avons fait le choix de créer deux sondages différents même si les questions sont - à quelques exceptions près - sensiblement les mêmes, et ce, afin de faire une distinction claire entre les futurs diplômés et les jeunes déjà en exercice dans le milieu professionnel. Ceci nous permettra de faciliter notre analyse au moment du traitement de l'information.

Concernant la construction de ces sondages, nous avons respecté le même processus que pour le guide d'entretien. En effet, les sondages sont composés de 24 questions. Les premières questions sont des questions introductives qui ont pour but d'en apprendre davantage sur le répondant et sur sa situation professionnelle actuelle (genre, âge, type d'enseignement supérieur, fonction occupée, etc.). Le 2ème volet de ces sondages concerne la thématique de l'attractivité avec dans un premier temps des questions qui permettent d'introduire le sujet en demandant les raisons qui pourraient expliquer le manque d'attractivité, suivie de questions qui ont pour but d'en apprendre davantage sur ce qui les motive dans le milieu professionnel. Enfin, le dernier volet traite de l'intégration de l'intelligence artificielle dans la profession comptable ainsi que son influence sur celle-ci.

Il nous semble important de préciser que notre question de recherche implique une analyse qualitative plutôt que quantitative. C'est pour cela que nos sondages incluent plusieurs questions ouvertes et semi-ouvertes, c'est-à-dire qu'elles permettent comme type de réponse « *Autre (précisez)* » en plus d'autres propositions formulées (Giroux et Tremblay, 2002, p.117, cité par Paquet et al. 2020). Enfin, les questions ouvertes qui ont donné lieu à des réponses personnalisées de la part des répondants ont été agrégé par données similaires sur Excel et ont abouti à une nouvelle donnée exprimée par un graphique dans la présentation des résultats.

Tableau 2 : Sondage à destination des jeunes étudiants et futurs diplômés en option comptabilité²

			<p>d'attention étant le plus important et le dernier le moins important)</p> <p>Vois-tu d'autres aspects importants dans la recherche d'un emploi ?</p> <p>Quels sont les aspects auxquels tu n'aspire pas dans le domaine comptable ? (Des choses que tu trouves pénible)</p> <p>On décrit la génération Z comme une génération engagée et utile qui refuse d'être passive et qui est en quête de sens dans les tâches qu'elle exécute. Si elle ne trouve pas de sens à son travail, elle s'en désintéresse et s'en désengage. Es-tu :</p> <p>Pour toi, la quête de sens dans un travail représente :</p> <p>Par quelle taille de structure/cabinet es-tu attiré(e) ?</p> <p>Quelle est la raison de ton choix ?</p>	<p>entreprise à la pointe du numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomie et responsabilités - Stabilité et équilibre vie privée/vie professionnelle - Flexibilité <p>Réponse courte</p> <p>Réponse courte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plus ou moins d'accord avec ça - D'accord avec ça - Vraiment d'accord avec ça - Plutôt pas d'accord avec ça - Pas d'accord avec ça - Vraiment pas d'accord avec ça - Autre (précisez) <ul style="list-style-type: none"> - Un critère important - Un critère parmi tant d'autres - Autre (précisez) <ul style="list-style-type: none"> - Grande - Moyenne - Petite <p>Réponse courte</p>
		<p>Pénibilités identifiées dans le domaine comptable</p> <p>Personnalité et attentes de la génération Z</p> <p>Choix du type de cabinet</p>		

		<p><i>Stages (découverte du terrain)</i></p> <p><i>Intégration de l'IA dans la profession</i></p>	<p><i>connaissances en programmation informatique et de formations en IA ?</i></p> <p><i>As-tu déjà réalisé des stages en comptabilité ? Si oui, les tâches qui t'étaient confiées étaient-elles à la hauteur de tes attentes et de ta formation ? (Dans le cas contraire, mentionne la raison du décalage entre tes attentes et ton stage).</i></p> <p><i>Avec l'intégration de l'IA dans les processus comptables, on passe d'un comptable "teneur de livres" à un comptable "numérique" doté d'un esprit critique, proche des clients, qui conseille ces derniers sur leur business. Est-ce que ce changement de profil est plus attractif et en aspiration avec ta personnalité ?</i></p>	<p>- Réponse courte</p> <p>- Oui - Non</p> <p>- Si non, mentionne la raison</p>
	<i>Avenir des professions comptables</i>	<i>Perception de l'intégration de l'IA dans la profession</i>	<i>Étant un Digital Native, l'intelligence artificielle dans le secteur comptable te fait-elle peur ? Ou au contraire, est-ce un challenge attractif pour toi ? (Motive ta</i>	- Réponse courte

		<i>Avenir de la profession</i>	<i>réponse en quelques mots)</i> <i>Comment vois-tu la profession comptable à l'aube de 2030 compte tenu de l'IA et des technologies connexes en matière d'attractivité ?</i>	- Réponse longue
--	--	--------------------------------	--	------------------

Tableau 3 : Sondage à destination des jeunes employés qui exercent une fonction comptable depuis moins de 5 ans³

Qui	Nombre de personnes interrogées et autres caractéristiques éventuelles		<ul style="list-style-type: none"> - 24 répondants - 42% d'hommes et 58% de femmes - Âges : majoritairement 25 ans pour 42% des répondants, contre 25% de 24 ans, 17% de 26 ans et 16% de 23 ans - Fonctions occupées : comptable/consultant junior (79%) / consultant senior (21%) - Type de cabinet : prépondérance pour les grands cabinets (75%) ; 21% cabinet moyen et 4% petit cabinet 	
Où et quand	Mode d'administration (face à face, en ligne, via réseaux sociaux, par téléphone, etc.) et période		Questionnaire administré en ligne via les réseaux sociaux (groupes Facebook, Twitter) + via les employeurs de cabinet du 5 juin au 23 juillet 2023	
Quoi	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Questions	Types de réponse
	<i>Attractivité et attentes professionnelles</i>	<i>Causes du rejet de la fonction</i>	<i>Qu'est-ce qui selon toi explique les problèmes d'attractivité liés aux professions comptables ? (Plusieurs réponses possibles)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de la profession et des possibilités de carrière auprès des jeunes - Image négative et désuète du métier - Métier prenant, charge de travail élevée - Avenir du secteur incertain (robotisation, digitalisation, IA...) - Formation comptable trop longue et/ou inadéquate avec le style d'apprentissage des "Z"

³ Voir résultats du sondage en annexe

		Aspects attractifs dans un emploi	<p>Parmi les aspects suivants, quels sont les plus attractifs pour toi dans un emploi ? (Le premier point d'attention étant le plus important et le dernier le moins important)</p> <p>Vois-tu d'autres aspects importants dans la recherche d'un emploi ?</p>	<p>(trop théorique, pas assez de cas réels, supports didactiques anciens...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail ennuyeux et monotone (tâches non variées, trop d'encodages...) - Métier à prédominance masculine - Autre (précisez) - Salaire et avantages - Métier qui fait sens et création de valeur - Échange et contact social - Métier digitalisé et entreprise à la pointe du numérique - Autonomie et responsabilités - Stabilité et équilibre vie privée/vie professionnelle - Flexibilité - Réponse courte
		Pénibilités identifiées dans l'exercice de la fonction	<p>Quels sont les aspects auxquels tu n'aspirez pas dans le domaine comptable ? (Des choses que tu trouves pénible)</p> <p>Est-ce que tu pourrais envisager une reconversion professionnelle dans un court/moyen terme à cause de cette pénibilité que tu as identifié ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse courte - Oui - Non - Je n'ai pas identifié de pénibilités dans l'exercice de ma fonction - Autre (précisez)
		Personnalité et attentes de la génération Z	On décrit la génération Z comme une	<ul style="list-style-type: none"> - Plus ou moins d'accord avec ça - D'accord avec ça

			<p><i>génération engagée et utile qui refuse d'être passive et qui est en quête de sens dans les tâches qu'elle exécute. Si elle ne trouve pas de sens à son travail, elle s'en désintéresse et s'en désengage. Es-tu :</i></p> <p><i>Pour toi, la quête de sens dans un travail représente :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Vraiment d'accord avec ça</i> - <i>Plutôt pas d'accord avec ça</i> - <i>Pas d'accord avec ça</i> - <i>Vraiment pas d'accord avec ça</i> - <i>Autre (précisez)</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Un critère important</i> - <i>Un critère parmi tant d'autres</i> - <i>Autre (précisez)</i>
	<p><i>Intelligence artificielle et technologies connexes dans l'enseignement et le secteur comptable</i></p>	<p><i>Affinité avec les technologies</i></p> <p><i>Formation, style d'apprentissage et compétences</i></p>	<p><i>Quelle place occupe la technologie dans ton quotidien ?</i></p> <p><i>Parmi les nouvelles compétences dont doit disposer le comptable, il y a la capacité à utiliser des logiciels comptables intégrant des IA et à comprendre leur mode de fonctionnement. Est-ce que ton cursus scolaire t'a formé au mieux à ces outils numériques (programmation informatiques, formations en IA...) ?</i></p> <p><i>De manière générale, as-tu l'impression que ta formation universitaire t'a préparé au mieux au métier actuel de comptable ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Grande</i> - <i>Moyenne</i> - <i>Petite</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Oui, assez</i> - <i>Oui</i> - <i>Pas assez</i> - <i>Non</i> - <i>Autre (précisez)</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Oui - Non</i> - <i>Si non, quel(le)s sont les manquements/lacunes que tu perçois en exerçant ta fonction ?</i>

		Logiciels utilisés	Quels logiciels comptables utilises-tu dans le cadre de ton travail ?	- Réponse courte
			Les maîtrises-tu ? Comprends-tu leur logique ?	- Réponse courte
		Réalité du terrain	Les tâches qui te sont conférées sont-elles à la hauteur de tes attentes et de ta formation ? (Dans le cas contraire, mentionne la raison du décalage entre tes attentes et ton emploi).	- Réponse longue
		Intégration de l'IA dans la profession	Avec l'intégration de l'IA dans les processus comptables, on passe d'un comptable "teneur de livres" à un comptable "numérique" doté d'un esprit critique, proche des clients, qui conseille ces derniers sur leur business. Est-ce que ce changement de profil est plus attractif et en aspiration avec ta personnalité ?	- Oui - Non - Autre (précisez)
		Sens et pertinence des tâches	As-tu le sentiment que les tâches que tu remplis ont plus "de sens" grâce à la prise en charge d'une partie du travail du comptable par les machines ?	- Réponse longue

	<i>Avenir professionnel</i>	<i>Avenir professionnel</i>	<i>Comment vois-tu ton futur professionnel ? Comment souhaites-tu évoluer professionnellement parlant d'ici 5 ans ?</i>	- Réponse longue
--	-----------------------------	-----------------------------	---	------------------

3.3. Choix des cibles

Au vu de notre question de recherche et des concepts qu'elle intègre, il nous a semblé pertinent de varier les cibles à interroger et à sonder. Ainsi, pour bénéficier d'une pluralité au niveau de l'échantillon, nous avons identifié trois cibles différentes :

- Tout d'abord, les futurs diplômés composant la génération Z et suivant une filière comptable sont sélectionnés comme population d'étude. Afin d'obtenir des répondants, nous avons envoyé le sondage auprès du groupe Facebook « ICHEC - Expertise-comptable » ; du groupe d'étudiants en comptabilité de l'EPHEC grâce à notre promoteur qui donne également cours auprès de cet établissement. Toujours dans le but d'agrandir l'échantillon, nous avons également sonder des étudiants en comptabilité grâce au réseau social Twitter. En effet, grâce aux principes du retweet et du hashtag de l'application, il a été possible de rechercher et de prendre contact avec les profils intéressants - soit les étudiants en comptabilité - via les mots clés suivants : comptabilité/comptable, Belgique. De plus, il nous a paru judicieux de se tourner davantage vers une application du style Twitter plutôt que LinkedIn car Twitter est compté comme l'un des réseaux sociaux le plus utilisé auprès des jeunes (génération Z) en Belgique (Degraux, 2023). Ainsi, ceci nous a permis de récolter un total de 59 répondants.
- La seconde concerne les employés, composant également la génération Z, qui exercent une fonction comptable depuis moins de cinq ans. Il est important ici de choisir des profils qui n'ont pas une grande ancienneté dans l'exercice de leurs fonctions, autrement cela reviendrait à choisir des individus issus de la génération Y, ce qui aura pour impact de biaiser l'analyse de ce travail de recherche et l'objectif précité. Leurs opinions ont été récoltées à travers un sondage qui a été envoyé au préalable aux employeurs auprès de qui nous avons effectué nos entretiens, qui se sont alors chargés de les transmettre auprès des profils visés. Aussi, notre stage auprès du cabinet Ernst & Young nous a également permis d'entrer en contact avec des profils issus de la génération Z et ayant commencé leur parcours professionnel depuis moins de 3 années. De plus, nous avons envoyé notre sondage à un groupe Facebook dédié au partage de sondage, du nom de SurveyCircle. Enfin, toujours suivant les principes du retweet et du hashtag sur Twitter, nous avons également pu récolter quelques répondants via les mots clés suivants : comptable, Belgique. Pour ce sondage, nous totalisons un nombre de 24 répondants.
- Enfin, la dernière cible est les employeurs de cabinets comptables et fiduciaires de différentes tailles. Pour définir ce critère de taille, on tient généralement compte d'indicateurs tels que le

nombre de collaborateurs, le chiffre d'affaires ainsi que le total bilan. Dans le cadre de ce travail et par manque de ressources quant au chiffre d'affaires et bilan des cabinets, nous avons utilisé le personnel en temps plein comme seul indicateur pour juger de la taille. Ainsi, nous avons identifié quatre catégories d'entreprises, à savoir : les petits cabinets composés de moins de 10 collaborateurs, les cabinets de taille moyenne qui ont entre 10 et 50 collaborateurs, les grands cabinets avec plus de 50 collaborateurs et enfin les très grands cabinets au niveau du personnel et à l'échelle mondiale (Big Four). Ces différentes structures ont été identifiées, d'une part, en faisant une investigation sur le moteur de recherche Google, - nous avons pu prendre contact auprès d'eux grâce à une adresse mail disponible sur leur site - et d'autre part, grâce au réseau professionnel LinkedIn. Nous partons de l'hypothèse que la propension à développer des technologies sophistiquées incluant des IA est plus élevée pour les cabinets de grandes tailles car ces derniers disposent des ressources financières plus conséquentes qu'une plus petite structure. En effet, comme mentionné précédemment dans la partie théorique, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les procédés a un coût élevé ce qui peut provoquer une difficulté à l'intégrer dans des petites structures créant ainsi des déséquilibres et une fracture numérique. Ainsi, les objectifs recherchés en interviewant des cabinets de différentes tailles est de diversifier notre échantillon, de pouvoir faire des comparaisons entre ces derniers en matière d'attractivité et enfin de confronter les propos des employeurs de cabinets, qui connaissent la réalité du terrain, avec l'opinion récoltée de la génération Z via les sondages. L'échantillon que nous avons constitué, sur base du critère de la taille, est composé de 1 petite, 1 moyenne, 1 grande et 1 très grande (Big Four).

En somme, l'objectif de ces entretiens et sondages est de comprendre si l'IA a une réelle influence dans l'attractivité auprès des jeunes, et ce, en confrontant différents cabinets de différentes tailles avec des rapports à la technologie différents et donc peut-être des niveaux d'attractivité différents. Le sondage, quant à lui, permettra de savoir si la mutation du métier provoquée par l'intelligence artificielle a une influence sur son attractivité. Il n'est donc pas question ici de poser des interrogations concernant l'intelligence artificielle en elle-même mais plutôt de sonder si l'intégration de l'IA dans les tâches quotidiennes d'un comptable est compatible avec les aspirations et attentes de cette génération. Les résultats de ces entretiens et sondages seront comparés à ce que nous avons produit d'un point de vue théorique.

Tableau 4 : Récapitulatif des répondants

Nom	Nom du cabinet/ Fiduciaire	Fonction	Ancienneté	Région	Date et durée de l'entretien
Nicolas Widar	Ifid Fiduciaire Digitale	Expert-comptable et fondateur de fiduciaire	9 ans	Watermae l-Boitsfort, Bruxelles	19 juin 2023, 1:13:02
Edward Heynderickx	Axellence SC SPRL	Expert-comptable et fondateur de fiduciaire	25 ans	Wemmel	26 juin 2023, 31:59
Marie Delacroix	RSM Belgium	Réviseur d'entreprises, également spécialisée en expertise judiciaire et mission d'audit et enseignante du track révisorat à l'ICHEC	20 ans	Uccle, Bruxelles	17 juillet 2023, 40:29
Sebastien Rowet	Ernst & Young	Directeur exécutif	15 ans	Diegem	5 juillet 2023, 1:00:32

4. Présentation et discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous allons traiter les différentes informations obtenues sur le terrain. Ce chapitre sera divisé en deux parties. La première a trait à la présentation des résultats obtenus à l'issue des entretiens et sondages réalisés. Ces données seront présentées sous forme de tableaux et graphiques afin d'en mieux ressortir les éléments pertinents. Pour ce faire, il nous a semblé essentiel de retranscrire les entretiens réalisés, en annexe (cf. annexe 3 – Retranscription entretiens). Cette récolte de données nous permettra dans la seconde partie d'analyser le contenu de ces outils afin d'en faire ressortir les convergences ou divergences éventuelles avec la théorie et ainsi répondre à notre question de recherche qui est la suivante :

“De quelle manière l'intelligence artificielle peut-elle influencer l'attractivité des professions comptables ?”

Nous avons suivi le même processus que présenté dans la construction du guide d'entretien et des sondages afin d'organiser la présentation des résultats obtenus. Ainsi, le traitement de données s'est fait sur base des concepts clés identifiés au préalable :

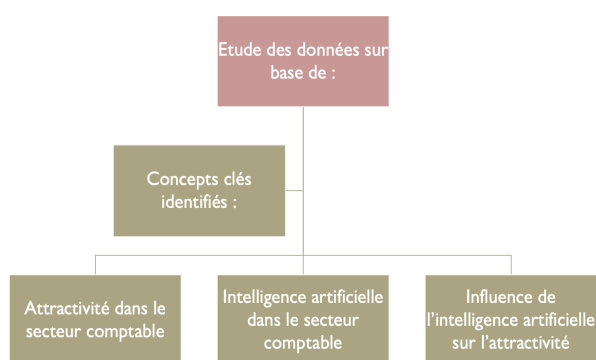


Figure 12 : Étude des données sur base des concepts clés identifiés

4.1. Présentation des résultats

La présentation des résultats se fera sur base des concepts clés, qui feront eux-mêmes l'objet d'une division en fonction des différentes dimensions/caractéristiques qu'ils comprennent, et ce, afin de permettre une meilleure identification d'éléments pertinents.

4.1.1. L'analyse de l'attractivité dans le secteur comptable

Le premier concept que l'on peut relever concerne l'attractivité au sens de la génération Z et dans le secteur comptable. Nous mettrons en lumière les causes du rejet de la fonction, les défis en lien avec les nouvelles attentes, les besoins et la personnalité de la génération Z dans le milieu professionnel ainsi que la formation et le style d'apprentissage. Pour ce faire, nous analyserons les données fournies par les entretiens et les sondages réalisés.

4.1.1.1. Les causes du rejet de la fonction

Cette question a été posée afin de tenter de mieux comprendre l'origine du rejet de la profession par certains. Il est à noter que les réponses obtenues viennent à la fois d'employés de cabinets interrogés ainsi que des jeunes sondés et issus de la génération Z.

Du point de vue des employés de cabinets :

Mauvaise image/méconnaissance du métier : Selon les professionnels du chiffre interrogés, Nicolas Widar (2023) et Edward Heynderickx (2023), tous deux experts-comptables et respectivement fondateurs de fiduciaires de taille moyenne et petite, une des premières causes qui expliquerait un manque d'attractivité est l'image que le métier reflète et la méconnaissance de celui-ci encore aujourd'hui auprès des jeunes. Pour Monsieur Heynderickx, le métier est mal enseigné aux étudiants car pas assez bien expliqué et évoqué avant d'entamer une formation universitaire, autrement dit dans l'enseignement secondaire. Nicolas Widar (2023), quant à lui, mentionne que le métier est mal vendu malgré son évolution. Et pour cause, il pointe du doigt l'insuffisance en termes d'actions prises par l'institut professionnel (l'ITAA) dans la communication pour redynamiser la profession et contrer cette image ancestrale du métier. « (...). *On croit que c'est un job où on est enfermé dans son bureau et où on ne parle à personne. Alors que quand vous êtes bon et que le client a confiance en vous, il vous appelle avant d'acheter une maison, avant d'acheter un chien ou même avant de divorcer donc on est un peu le conseiller de vie de nos clients. Ça malheureusement on ne le vend pas assez ! (...) Je trouve que l'institut ne fait pas assez son job* ». Ainsi, cette méconnaissance du métier tourne les jeunes vers d'autres filières selon lui. Néanmoins, à cette question, Monsieur Heynderickx (2023) a répondu que l'ITAA se conscientise tout doucement de ce problème car la direction devient un peu plus jeune. Sebastien Rowet (2023), directeur exécutif du département comptable au sein du cabinet Ernst & Young, en revanche, rejoint l'avis de Nicolas Widar en mentionnant que pas assez d'actions sont entreprises en termes de communication.

Toujours en termes d'image, Sebastien Rowet (2023) rejoint également l'opinion de Monsieur Widar et Monsieur Heynderickx et explique que pour beaucoup de jeunes, le métier représente des tâches récurrentes et une prédominance de l'opérationnel. « *Il y a encore toujours ceux qui se disent que ça reste des tâches récurrentes, toujours la même chose, que c'est un peu chiant, pas fun. Et puis la question de se poser "quel est le sens de ce que je fais ?" Et là, de nouveau, on n'a pas cette perspective par rapport à la technologie. On a cette perspective par rapport au métier vu dans son ancienne version* ». Monsieur Rowet mentionne ici la question du sens dans la mesure où les tâches récurrentes ne permettent pas cette quête. Il ajoute cependant que ce manque d'attractivité n'est pas propre au métier de comptable mais touche le secteur général, à savoir les professions du chiffre. A ce sujet, Marie Delacroix (2023), juriste et enseignante du track révisiorat à l'ICHEC, rejoint également cette idée que ce sont les métiers du chiffre en général qui souffrent de ce manque d'attractivité, que les jeunes ont des attentes différentes par rapport au travail et qu'ils cherchent plus de sens à ce qu'ils font.

Disparition du métier : Selon Nicolas Widar (2023), un autre problème, et pas des moindres, est celui d'avoir propager l'idéologie selon laquelle le métier va disparaître dans un avenir plus ou moins proche. « *Si on arrêta de dire aux gens que le job de comptable va disparaître (...), on aurait plus de jeunes qui voudraient faire de la comptabilité. Le job change, évolue mais ne va pas disparaître. (...) Ce*

n'était peut-être pas très intéressant de la part des autorités et de l'institut". Sebastien Rowet (2023) partage également la même opinion au niveau des facteurs qui expliqueraient un manque d'attractivité. Il explique qu'il y a quelques années, on a créé une peur, à tort, chez les étudiants quant à la profession et sa disparition au profit de technologies innovantes, ce qui explique que les étudiants n'ont pas voulu s'engager dans cette filière et qu'il y a par conséquent, des besoins en termes d'effectif. Ainsi, la peur s'est installée car les jeunes ont perçu le côté négatif de ces innovations, à savoir la disparition du métier, plutôt que l'évolution de ce dernier.

Charge de travail : Nicolas Widar (2023) évoque la charge de travail qui pèse sur le métier avec des possibilités de travailler 14h voire 15h par jour à des périodes déterminées. Une situation où les collaborateurs sont submergés, ce qui veut dire possibilité de burn-out, démission ou pire, reconversion professionnelle. Marie Delacroix (2023) mentionne également ce point en justification du manque d'attractivité. Elle explique que les métiers du chiffre en général nécessitent de travailler beaucoup et de faire de gros horaires et que les jeunes générations sont à la recherche d'une vie stable, d'un équilibre qu'ils ne trouvent pas durant toute l'année. *« Mais je pense que les jeunes sont beaucoup moins prêts qu'avant à tout donner et à travailler 12h par jour durant la busy season »* (Delacroix, 2023). A côté de ça, Monsieur Heynderickx (2023) mentionne que le métier a évolué, et que le comptable *« fait beaucoup d'autres choses et peut-être à l'inverse, trop d'autres choses. Toutes les institutions ont tendance à dire classiquement pour tout et pour rien "voyez avec votre comptable", que ce soient les secrétariats sociaux, les banques, ou encore les différents organismes de crédits. On devient les hommes à tout faire et on est submergé par une grosse partie de questions qui ne sont pas liées avec le corps de notre métier »*. Ce profil multitâche qui ne concerne pas le corps du métier, qui est imposé et qui prend beaucoup de temps contribue grandement à la charge de travail qui pèse sur les collaborateurs, identifiant ainsi ce point comme une pénibilité du métier.

Salaires jugés bas : Nicolas Widar (2023) et Edward Heynderickx (2023) expliquent que le problème de l'attractivité peut également se voir sous le prisme salarial qui n'est pas jugé comme étant des plus attractifs. *« Au niveau salarial, les salaires ont bien augmenté parce qu'il y a de moins en moins de demandes d'emploi mais ça reste un job qui n'est pas hyper bien payé. C'est très chouette mais ce n'est pas non plus le nirvana. C'est ce qui, je trouve, est le plus compliqué dans le recrutement »*. (Widar, 2023).

Pas de possibilités d'évolution : Un autre problème identifié par Nicolas Widar (2023) serait la difficulté d'évoluer au sein d'une structure. En ce sens, il explique qu'il faut prévoir une évolution pour le personnel et que malheureusement dans la majorité des fiduciaires ce n'est pas le cas. *« Une fois senior, vous avez votre liste de dossiers jusqu'à la fin de vos jours. Il y a des gens qui aiment bien et d'autres qui aimeraient évoluer »*.

Du point de vue de la génération Z :

Comme nous l'avons expliqué précédemment dans la partie méthodologie, nous avons créé deux sondages, un premier à destination des jeunes étudiants et futurs diplômés en option comptabilité/finance et un deuxième à destination des jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans pour bénéficier d'une pluralité de perspectives. Les questions étaient sensiblement les mêmes à quelques variations près. Concernant la question des facteurs pouvant

expliquer le rejet, les sondés avaient le choix entre plusieurs facteurs proposés tels que la méconnaissance de la profession et des possibilités de carrière ; image négative et désuète du métier ; métier prenant ; avenir du secteur incertain dû à la robotisation, digitalisation, IA... ; formation comptable trop longue et/ou pas en adéquation avec le style d'apprentissage de la génération Z ; travail ennuyeux et monotone (tâches non variées, trop d'encodages...) ; et métier à prédominance masculine. Les sondés pouvaient sélectionner plusieurs réponses à la fois. Ainsi :

Selon les jeunes étudiants et futurs diplômés en option comptabilité, les principaux facteurs sont les suivants :

- Méconnaissance de la profession et des possibilités de carrière auprès des jeunes pour 68% des répondants ;
- Travail ennuyeux et monotone (tâches non variées, trop d'encodages...) pour 57% des répondants ;
- Image négative et désuète du métier, et avenir du secteur incertain (robotisation, digitalisation, IA...) pour un pourcentage respectif de 51% et 48% des répondants.

La charge de travail élevée et la formation comptable trop longue et/ou inadéquate avec le style d'apprentissage des « Z » représentent une plus faible proportion avec 30% et 24% de votes contre seulement 5% pour le facteur « métier à prédominance masculine ». (Cf. annexe 4 – question 5).

Selon les jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins 5 ans, les principaux facteurs sont les suivants :

- Métier prenant et charge de travail élevé pour 67% des répondants ;
- Méconnaissance de la profession et des possibilités de carrière auprès des jeunes et travail ennuyeux et monotone (tâches non variées, trop d'encodage...) pour 50% des répondants.

Viennent ensuite les facteurs tels que l'image négative et désuète du métier pour 29% des répondants, avenir du secteur incertain pour 25%, formation comptable trop longue et/ou inadéquate avec le style d'apprentissage des « Z » pour 17% des répondants et enfin métier à prédominance masculine pour 8% des répondants. (Cf. annexe 5 – question 8).

Nous pouvons donc conclure, au vu de la récurrence des données tant au niveau des entretiens qu'au niveau des sondages, que les principaux facteurs pouvant expliquer le rejet sont la méconnaissance et la mauvaise image du métier, la charge de travail ainsi que l'insécurité créée quant à la disparition du métier au profit de la robotisation et des IA.

4.1.1.2. Les défis en lien avec les nouvelles attentes et la personnalité de la génération Z

Cette question a été posée afin de mieux cerner les nouvelles attentes, les comportements et la personnalité de la génération Z et qui constituent des défis dans le recrutement pour les cabinets. Les réponses récoltées viennent à la fois des cabinets interrogés et des jeunes sondés.

Point de vue des cabinets : Plusieurs défis ont été identifiés par les professionnels interrogés :

Besoin de progression rapide : Les répondants Nicolas Widar (2023) et Sebastien Rowet (2023) ont identifié une difficulté à faire comprendre aux jeunes que tout ne doit pas aller forcément très vite. En effet, Nicolas Widar (2023) explique en ce sens que les missions de conseil nécessitent d'apprendre durant quelques années avant de pouvoir en faire. *« On remarque beaucoup que les jeunes ne savent pas grand-chose, ils connaissent un peu de théorie mais dans la pratique c'est très compliqué. Du coup, quand on dit à un jeune : « tu vas devoir faire de l'encodage ». On a droit à des réponses du style « oui mais on n'a pas fait 3 années d'études pour finir encodeurs ». (...) Pour qu'un junior, qui sort de l'école, soit efficace et commence à pouvoir faire des réunions clients tout seul, il faut 3 années. Donc évidemment, dans notre société où tout doit aller vite, c'est un peu compliqué à faire comprendre ».* D'autant plus que les tâches liées à l'encodage sont ennuyantes et n'attirent pas les jeunes, ce qui représente un vrai *challenge* selon Nicolas Widar. A ce propos, Sebastien Rowet (2023) explique que la génération Z, par essence, n'est pas si différente que les précédentes mais qu'en revanche le contexte dans lequel cette génération doit évoluer et travailler est différent. Les normalités ont changé et expliquent, entre autres, l'attitude des jeunes dans le monde professionnel. Ainsi, tout doit aller très vite pour les jeunes parce qu'ils ont été conditionnés comme ça. Autrement dit, ce serait une génération qui ne prendrait pas le temps pour pouvoir acquérir des notions, des compétences, des capacités et façons de faire. *« Il faut que chaque année il y ait au moins une progression, que chaque année il y ait une promotion, etc. »* (Rowet, 2023). Les jeunes veulent gagner directement en autonomie et responsabilités sans prendre le temps d'acquérir les bases et d'apprendre auprès de ceux qui sont passés par là. Il explique en ce sens, qu'avant de pouvoir nouer une relation client, voir un client régulièrement, lui délivrer un conseil, et éventuellement faire face à des désaccords avec celui-ci, il faut obligatoirement commencer en bas de l'échelle, auprès des autres pour apprendre l'attitude à adopter dans une relation de type commercial. Et ceci serait lié à un contexte général ou plutôt une mentalité généralisée qui est de voir *« l'échec ou le fait de ne pas arriver à faire quelque chose rapidement comme quelque chose de mauvais »* (Rowet, 2023). Pour clore ce sous-point, Marie Delacroix (2023) évoque cette génération comme des enfants gâtés, à qui il faut apprendre que rien ne vient tout seul et qu'il faut nécessairement apprendre pour évoluer professionnellement.

Quête de sens : Sebastien Rowet (2023) évoque également la question du sens en expliquant que les jeunes sont principalement en recherche de sens et, encore une fois, dans un monde où tout doit aller vite, il faut rechercher rapidement ce sens qu'ils n'arrivent pas à bien définir car c'est quelque chose de trop complexe. Il explique en ce sens : *« Il y a des gens qui ont essayé de mettre ce sens dans leur vie pendant 20 ans et ils n'y sont toujours pas arrivés parce que c'est quelque chose qui est complexe. Et puis, il y en a d'autres pour qui c'est très clair dans leur tête, ils savent ce qu'ils veulent et tout va très bien ».* A ce propos, Marie Delacroix (2023) identifie que les jeunes sont en manque de perspectives et qu'ils ne sont pas clairs dans leurs attentes au niveau professionnel et dans le sens qu'ils recherchent. Selon Madame Delacroix, ils manquent de vision et d'ambition et elle relie également cela à la société dans laquelle nous évoluons où tout est remis en question. *« Je suis très étonnée de voir que je n'ai jamais rencontré un jeune qui me dise « je sais, je veux faire ça, j'ai envie de ça ». Non, ils suivent un peu (...). ».*

Contacts sociaux : Un autre point identifié comme un défi au regard de la génération Z est le problème des interactions sociales. Nicolas Widar (2023) et Edward Heynderickx (2023) remarquent ce défaut auprès des jeunes. *« Un truc que j'ai remarqué aussi chez les jeunes au sortir de leur formation, c'est qu'ils envoient un mail pour tout. Ils préfèrent envoyer des mails plutôt que d'utiliser leur téléphone ».*

pour appeler. Les jeunes ont peur du contact direct et du contact humain, et je pense que c'est dû à l'évolution de la société. » (Widar, 2023). Edward Heynderickx (2023) explique qu'ils doivent être à l'aise avec les clients, être davantage disponibles pour eux en *face-to-face*, via Teams, par téléphone etc. car dorénavant le métier de comptable a une dimension plutôt commerciale où il faut être proactif. C'est une facette importante du métier d'être à l'aise dans la parole car le client, pour placer sa confiance, doit pouvoir juger des compétences orales du professionnel. C'est un critère qui n'est pas spécialement enseigné selon Edward Heynderickx et qui représente de ce fait, un certain défi.

Plus de notion de fidélité à l'organisation : Nicolas Widar (2023) et Marie Delacroix (2023) s'accordent pour dire que les jeunes n'ont plus de notion d'appartenance à un cabinet ou une entité. Cela est lié à la personnalité des jeunes qui ne sont pas attachés à un cabinet comme les autres générations pouvaient l'être. A l'époque où l'on voyait des employés faire 20 années au sein d'un même cabinet, il est actuellement impossible de voir ce même profil (Delacroix, 2023).

Point de vue de la génération Z :

Afin d'en savoir davantage sur les attentes professionnelles et la personnalité des jeunes issus de la génération Z, nous avons tout d'abord demandé, dans un ordre d'importance, de sélectionner les aspects les plus attractifs dans un emploi parmi une série de critères proposés. Ces critères étaient les suivants : salaire et avantages ; métier qui fait sens et création de valeur ; échange et contact social ; métier digitalisé et entreprise à la pointe en matière de logiciels ; stabilité et équilibre vie privée / vie professionnelle ; et flexibilité. Nous avons récolté les données suivantes :

Pour les jeunes étudiants et futurs diplômés en option comptabilité : (Cf. annexe 4 – question 6)

Nous constatons que l'aspect prédominant est celui du salaire et des avantages. Il représente un critère important et apparaît dans le top 3 des aspects à considérer pour un emploi attractif. Le deuxième aspect important qui ressort de cette question est l'échange et le contact social suivi tout de suite après de l'aspect d'un métier qui fait sens. Concernant l'aspect de la stabilité vie privée/vie professionnelle, ce que nous remarquons est que cet aspect est plus important pour les femmes sondées que pour les hommes. Ainsi, de manière générale, cet aspect est mieux considéré par les femmes. Enfin, nous remarquons également que plus nous descendons dans les points d'importance et plus nous retrouvons les aspects tels que la flexibilité et le fait d'être dans une entreprise à la pointe en matière technologique, ce qui semble n'être pas les premiers aspects à considérer dans un emploi.

Pour les jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans : (Cf. annexe 5 – question 9)

Le critère du salaire et des avantages représentent également un aspect important. Il est le premier considéré par ces répondants. L'aspect d'un métier qui fait sens apparaît également dans les premiers critères à considérer dans un emploi suivi d'un équilibre vie privée-vie professionnelle. Enfin, nous remarquons également que le critère de l'échange et du contact social est situé dans la médiane. Ainsi, il commence à devenir important à partir du quatrième aspect à considérer dans un emploi.

De manière générale, nous concluons que les aspects les plus importants à considérer dans un emploi par la génération Z sont le salaire ; un métier qui permet de rechercher un sens à ce que l'on fait ;

l'échange et l'interaction sociale ; la stabilité vie privée / vie professionnelle ; viennent seulement après la flexibilité et ; métier digitalisé et entreprise à la pointe en matière de logiciels.

Toujours dans le but d'en apprendre davantage sur cette génération dans le milieu professionnel. Nous avons posé une autre question afin de connaître cette fois-ci les aspects auxquels elle n'aspire pas dans le domaine comptable, des aspects qu'elle trouve pénible. La question était une question ouverte afin de ne pas limiter le répondant dans ses réponses. Toutefois, pour faciliter la présentation des données, nous avons créé un graphique en agrégeant les données similaires pour un meilleur visuel. Les données récoltées sont les suivantes (Cf. annexe 4 – question 8 et annexe 5 – question 11) :

Pour les jeunes étudiants et futurs diplômés en option comptabilité (59 répondants) et les jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans (24 répondants) :

Les mêmes pénibilités ont été mentionnées dans les deux sondages réalisés. Ainsi, à cette question, nous voyons :

- Une nette prédominance de l'aspect administratif du métier, à savoir les tâches jugées répétitives et fastidieuses telles que l'encodage et le scanning. Cette donnée est revenue 20 fois sur un total de 59 répondants et 13 fois sur un total de 24 répondants.
- Parmi d'autres réponses, nous pouvons également mentionner comme pénibilités au métier, la complexification de la législation (mentionné 12 fois sur les 59 répondants) et ;
- Le fait que ce soit un métier structuré par des *deadlines* et des périodes chargées, autrement connu comme *busy season* (mentionné 10 fois sur les 59 répondants et 8 fois sur les 24).

Nous avons ajouté une question supplémentaire à destination des jeunes employés pour savoir si la pénibilité qu'ils ont identifiée pouvait les conduire à envisager une reconversion professionnelle :

Est-ce que tu pourrais envisager une reconversion professionnelle dans un court/moyen terme à cause de cette pénibilité que tu as identifié ?
24 réponses

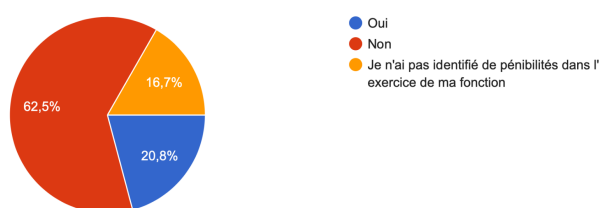


Figure 13 : Proportion de jeunes employés exerçant une fonction comptable envisageant une reconversion professionnelle

A cela, 63% ont répondu par la négative. Toutefois, nous remarquons également que pour 21% d'entre eux, c'est une option envisageable.

Ensuite, nous avons fait l'affirmation suivante concernant la personnalité de la génération Z, tirée de ce que nous avons appris au niveau de la littérature, afin d'obtenir l'opinion des jeunes là-dessus :

Pour les jeunes étudiants et futurs diplômés en option comptabilité :

On décrit la génération Z comme une génération engagée et utile qui refuse d'être passive et qui est en quête de sens dans les tâches qu'elle exécute. Si elle ne trouve pas de sens à son travail, elle s'en désintéresse et s'en désengage. Es-tu :

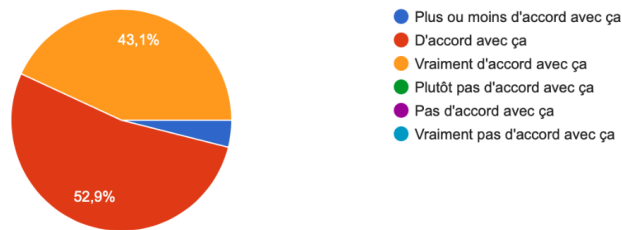


Figure 14 : Personnalité de la génération Z (sondée dans l'enseignement)

Les répondants ont principalement voté « d'accord avec ça » et « vraiment d'accord avec ça » à 53% et 43%.

Pour les jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans :

On décrit la génération Z comme une génération qui refuse d'être passive et qui est en quête de sens dans les tâches qu'elle exécute. Si elle ne trouve pas de sens à son travail, elle s'en désintéresse et s'en désengage. Es-tu :

24 réponses

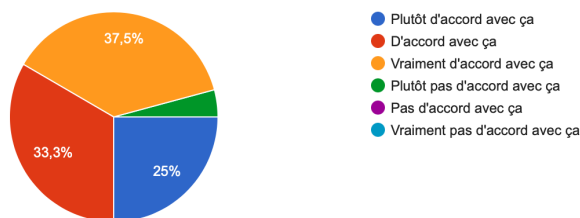


Figure 15 : Personnalité de la génération Z (sondée dans le milieu professionnel)

Les données sont un peu plus disparates mais les réponses restent positives avec 38% ayant répondu « vraiment d'accord avec ça », 33% ayant voté « d'accord avec ça » et 25% pour « plutôt d'accord avec ça ».

Enfin, nous voulions savoir si la quête de sens représente plutôt un critère important ou un critère parmi tant d'autres pour ces jeunes répondants. Pour les deux sondages nous avons récolté une majorité écrasante pour la réponse « un critère important » à 93% pour les jeunes étudiants et 88% pour les jeunes employés. (Cf. annexe 4 - question 10 et annexe 5 - question 14).

Par conséquent, de cette récolte nous concluons que la prédominance pour l'aspect administratif identifié comme une pénibilité, en ce compris les tâches répétitives et fastidieuses, permet de confirmer l'une des causes du rejet de la fonction évoquée dans le début de cette partie (Cf. supra : les causes du rejet de la fonction). Nous faisons également l'hypothèse que cette pénibilité identifiée ne permet pas la quête de sens considéré comme un critère important par cette génération dans les aspects à considérer dans un métier.

4.1.1.3. La formation et le style d'apprentissage

Cette question a été posée en vue de savoir si la formation rendue disponible dans les universités est satisfaisante du point de vue des cabinets ; si le style d'apprentissage convient à la génération Z et si cette dernière identifie des lacunes ou manquements quelconque. Par conséquent, les données présentées tiennent compte des cabinets interrogés et des jeunes sondés.

Point de vue des cabinets : Au travers de l'analyse des entretiens, nous pouvons ressortir les éléments suivants :

Formation trop théorique : Au niveau théorique, tous les répondants sont univoques sur le fait que la base est là au sortir d'une formation universitaire car la comptabilité au niveau des règles n'a pas été modifiée au fil des années (Rowet, 2023). Cependant, cette formation est peut-être trop théorique et pas assez pratique. Dans ce sens, Nicolas Widar (2023) tient les propos suivants : « (...) *La théorie c'est important je ne dis pas mais ce qui est important aussi c'est la pratique. Et quand ils n'ont fait que de la théorie pendant 3 ans et qu'ils débarquent en stage chez nous, ils nous regardent avec des yeux en nous disant "mais ce n'est pas comme ça qu'il faut faire". (...). Et ça je pense que c'est un changement qu'il faut faire dans les mentalités et dans le style d'apprentissage. Un peu plus de pratique, un peu plus de cas réels et de stage pour mieux s'inscrire dans la réalité du métier comptable. Les enseignants devraient faire un petit tour dans les fiduciaires pour mieux coller l'enseignement à la réalité du terrain* ». Toutefois, Madame Delacroix (2023) mentionne que c'est normal de ne pas être à 100% bien formé car il y a toujours des choses à apprendre sur le terrain. Pour compléter ce sous-point, Edward Heynderickx (2023) relève également un problème au niveau des formations, pas assez pratiques, mais explique que c'est « *propre à chaque métier que les formations posent un problème* ».

Manque de soft skills : Comme mentionné dans la dimension précédente (Cf. supra : les défis en lien avec les nouvelles attentes et la personnalité de la génération Z), il semblerait qu'il y ait un manque de *soft skills* qui se traduit par des difficultés à nouer des contacts humains facilement (Widar, 2023), à adopter une attitude, un caractère (Delacroix, 2023), une personnalité qui est difficilement enseignable et qui représente un gros pourcentage dans l'exercice de la fonction. Par personnalité, monsieur Heynderickx (2023) entend la disponibilité, le contact social, gérer la pression et le stress. « *Il faut de la théorie mais il faut aussi des qualités à côté de ça et je trouve que les écoles ne préparent pas assez à ça. Je suis bien conscient que l'école ne peut pas faire des miracles mais le minimum par la proposition d'un cours de psychologie par exemple, comment annoncer à un client qu'il doit payer 25.000 euros d'impôts ? et ce genre de choses.* » (Widar, 2023).

Faible connaissance des outils informatiques : Dans l'analyse des propos des différents professionnels, on remarque que le plus grand problème identifié est lié au maniement des outils informatiques. Le métier de comptable est de plus en plus orienté vers l'informatique et en ce sens, on rapporte les propos de Monsieur Widar (2023) : « *On remarque aussi beaucoup que les jeunes n'ont pas de base en informatique. On nous demande souvent "Qu'est-ce qu'un fichier xml ? qu'est-ce que c'est une facture électronique ? qu'est-ce que c'est une signature électronique qualifiée ?". On est quand même à des années lumières là, il faut quand même être en accord avec l'évolution de la société et proposer ce genre de choses au sein des formations. On fait de plus en plus de l'informatique et il faut répondre à ça déjà dans l'enseignement. Les jeunes n'ont pas les bases en informatique, par contre ils vous citent les articles du code par cœur* ». Il poursuit ainsi : « *Et puis rien qu'Excel, j'ai des potes qui ont fait des Big Four tels que KPMG. Il y a quand même 4 jours destinées à la formation Excel. Et ça, ce*

n'est pas normal pour quelqu'un qui sort de l'école qu'il ne sache pas faire une somme ou une recherche vlookup, un tableau, un tri, fin ce genre de choses quoi ! ».

Marie Delacroix (2023) mentionne des lacunes en informatique car les universités manquent de moyens à ce niveau-là. Elle développe en ce sens : *« Alors ils savent tous aller sur les réseaux sociaux, etc. Donc ils manient très, très, bien l'outil. Donc il y a beaucoup de choses qui sont instinctives. Mais par exemple, je suis atterrée de voir qu'ils ne connaissent pas Excel en sortant de l'université. Ça ce n'est juste pas possible dans un métier financier quoi. Alors je ne parle pas non plus de compétences IT, de codage quoi ».*

Sebatien Rowet (2023) remarque également que c'est une génération qui n'est pas plus avancée que les autres en termes de maniement de l'outil informatique. Elle n'a pas un niveau avancé dans la suite bureautique mais selon lui ça ne fait pas trop d'importance dans la mesure où c'est quelque chose qui peut s'apprendre au *day-to-day* dans l'organisation, des choses que l'on apprend sur le tas. Au niveau des logiciels comptables et de la connaissance d'un ERP cette fois, il explique que c'est compliqué de sortir de l'université en ayant des connaissances de différents ERP car il y en a beaucoup sur le marché et que ça reste quelque chose d'assez complexe. Toutefois, il mentionne que l'enseignement utilise encore Winbooks qu'il qualifie comme *« un vieux système que moi je ne supporte pas parce que c'est pas du tout user friendly »*. Et que par conséquent, un effort pourrait et devrait être fourni à ce niveau-là de la part de l'enseignement tout en mentionnant qu'il faille faire certains choix car ça reste des logiciels assez onéreux.

Enfin, Edward Heynderickx (2023) ajoute également qu'au niveau des formations universitaires, l'enseignement est à la traîne notamment au niveau du logiciel utilisé, à savoir Winbooks qui n'est pas un outil très innovant et sous exploité dans le domaine professionnel. Il constate également une distinction avec les néerlandophones qui sont un peu plus avancés que les francophones au niveau des logiciels utilisés. De manière générale, il estime que les comptables sont assez bien formés, en dehors de la connaissance de l'informatique qui peut-être mieux approfondie.

Baisse de niveau général : Sebastien Rowet (2023) remarque une baisse de niveau général qui serait due à la méthode dans l'enseignement belge avec le *« système à sac à dos »*, soit la possibilité de prendre avec soi des cours que l'on n'a pas réussi l'année suivante. Ceci est liée au contexte dans lequel doit évoluer la génération Z et la notion d'échec - vue précédemment dans les défis - considérée comme quelque chose de mauvais. Il mentionne que ce système permet de favoriser la réussite, qui est une bonne chose, mais à côté ça, crée une non-acceptation de l'échec et de la notion d'apprentissage. Il développe en ce sens *« dans le monde professionnel, l'échec ou quelque chose qui est mal réalisé ne peut pas être juste mis derrière soi et puis on le prend pour la prochaine fois, non ! Il a lieu à un moment T et donc on a un risque de non-acceptation des personnes face à un premier feedback négatif, à la première remarque où on explique que ce n'est pas juste. On a souvent une personne face à nous qui nous dit "Ben pourquoi c'est faux ? A l'école on faisait comme ça !" (...). Et du coup, ça freine un peu les progressions parce qu'ils n'ont pas eu cette habitude »*. Ainsi, avec un système de ce genre, la première fois que le jeune connaît l'échec c'est dans le monde professionnel et ce qui est compliqué compte tenu du fait qu'il faille se relever tout de suite car le travail continue

et qu'il faut le gérer. Il ajoute également que la génération suivante, à savoir la génération Alpha connaîtra la même problématique une fois arrivée sur le marché du travail.

A ce sujet, Nicolas Widar (2023) partage la même opinion. Il remarque une baisse de niveau générale. *« Si ça continue comme ça, dans le futur les bases ne seront plus là. (...) j'entends que les enfants passent d'office. Mais ce n'est pas leur rendre service de faire ça parce qu'une fois arrivés sur le marché du travail, ils sont juste paumés. Nous, en tant que propriétaires de cabinet, il faut comprendre qu'on n'est pas une ASBL, qu'il faut payer son personnel, ses impôts etc., et pour que ça puisse continuer à tourner, on ne peut pas se permettre de passer notre temps à revoir des acquis ».*

Point de vue de la génération Z :

Pour les jeunes étudiants et futurs diplômés en option comptabilité :

Aux étudiants sondés, encore dans l'enseignement, nous avons posé comme première question concernant la formation si l'enseignement devait intégrer davantage de technologies innovantes pour apprendre de manière plus ludique ou si le style d'apprentissage traditionnel leur convenait au sein des universités. La grande majorité a répondu par l'affirmative à la question (79%). (Cf. annexe 4 - question 14).

Ensuite, nous avons voulu savoir si les sondés dans l'enseignement ont eu/ont recours à des logiciels comptables dans leur formation universitaire. A cette question, 98% des répondants ont voté « oui ». (Cf. annexe 4 - question 15).

La question d'après avait pour but de connaître les logiciels utilisés dans l'enseignement si le sondé avait répondu « oui » à la question précédente. Les données issues du sondage ont abouti à une nouvelle donnée créée sur Excel en agrégeant les logiciels qui revenaient par répondant. Le graphique suivant montre que le logiciel prédominant dans l'enseignement est le logiciel Winbooks.

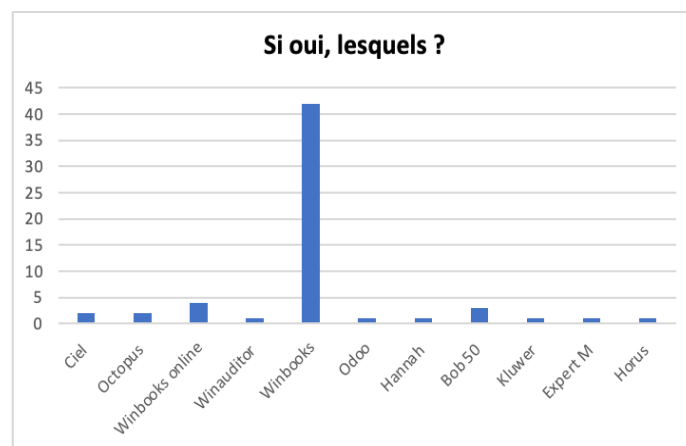


Figure 16 : Logiciels comptables utilisés dans l'enseignement

Au vu de la dimension plutôt informatique que prend le métier et les nouvelles compétences exigées dont la capacité à utiliser des logiciels comptables intégrant des IA et à comprendre leurs modes de fonctionnement, nous avons demandé aux sondés s'ils jugeaient que les formations universitaires intègrent suffisamment de connaissances en programmation informatique et de formations en IA. A

cela, les sondés ont répondu à 71% que l'enseignement n'intègre pas assez ces outils. (Cf. annexe 4 – question 17).

La question d'après demandait aux répondants de motiver leurs réponses s'ils avaient répondu « non » à la question précédente. Ainsi, en agrégeant les données similaires par types de réponses, nous avons établi le graphique suivant :

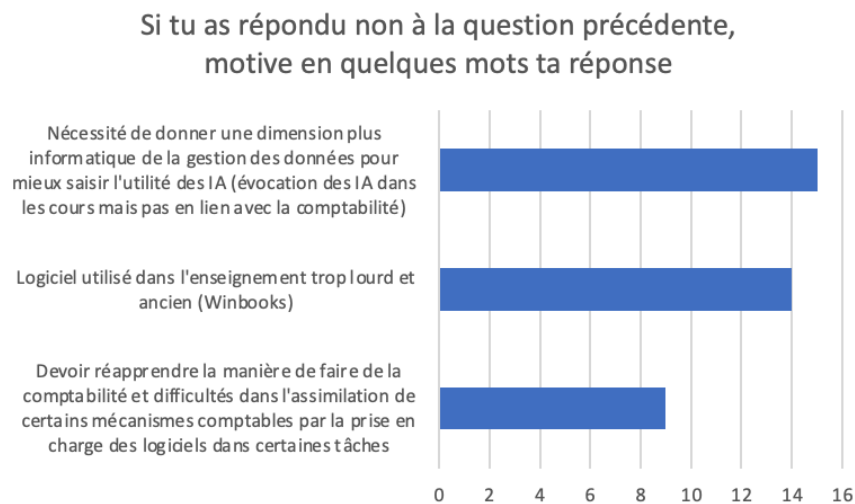


Figure 17 : Réponses types des explications données par les sondés quant aux manquements identifiés dans les formations comptables

Nous relevons ici, une similitude avec les propos des professionnels quant à certaines lacunes dans le maniement des outils informatiques et l'utilisation d'un logiciel qui semble ancien, Winbooks.

Enfin, la dernière question en lien avec la formation avait pour but de savoir si le sondé avait déjà réalisé des stages en comptabilité et si les tâches qui lui étaient confiées étaient à la hauteur de sa formation et de ses attentes, et enfin de mentionner la raison d'un quelconque décalage avec son stage dans le cas contraire. Ainsi, les différentes données agrégées par réponses types ont donné naissance à ce graphique :

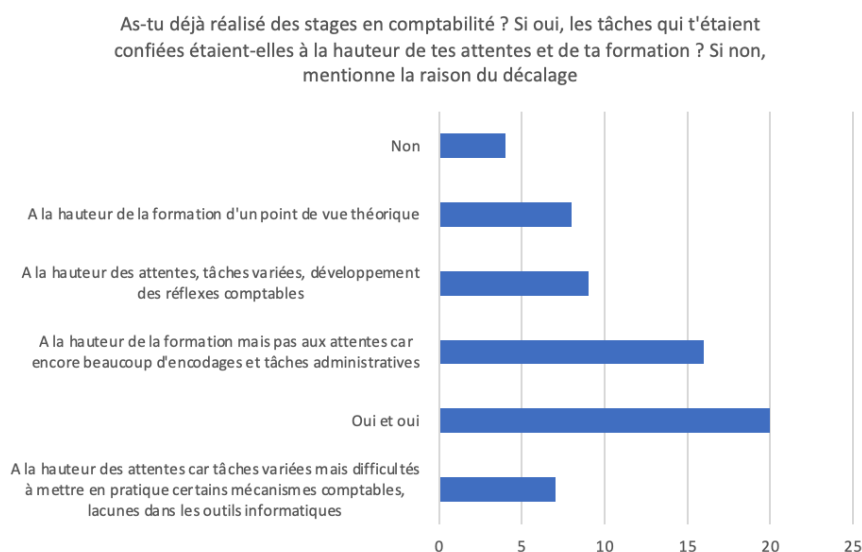


Figure 18 : Stages versus formation universitaire/attentes

Ce que nous pouvons relever de ce graphique, c'est que pour 20 répondants les tâches étaient à la hauteur de la formation et des attentes (ces sondés n'ont pas développé leurs réponses, une des limites de cet outil de récolte) ; pour 16 répondants le stage était à la hauteur de la formation mais pas au niveau des attentes car les tâches concernaient beaucoup l'administratif et l'encodage ; pour 9 répondants les tâches étaient à la hauteur des attentes car variées, là où 7 répondants ont mentionné avoir des lacunes dans les outils informatiques.

De manière générale, ce qui revient le plus souvent est que le stage réalisé était à la hauteur de la formation universitaire, là où certains mentionnent qu'il l'était également au niveau des attentes et d'autres pas car présence de beaucoup de tâches en lien avec l'encodage.

Les jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans :

Aux jeunes employés, nous avons demandé comme première question si leur cursus scolaire les avait bien formés aux outils numériques. A cette question, les résultats se chevauchent un peu mais il y a une légère prédominance pour les répondants ayant voté « non » (33%) et « pas assez » (29%) contre 21% de « oui » et 17% de « oui, assez ». (Cf. annexe 5 - question 16).

Nous avons posé une autre question, cette fois, pour savoir si leur formation, de manière générale, les a préparés au mieux au métier actuel de comptable. La majorité des votants a répondu « oui » à la question (71%). (Cf. annexe 5 – question 17). Les quelques répondants ayant voté « non » ont mentionné comme lacunes :

- Difficultés avec les hard skills (outils informatiques) pour 5 répondants ;
- Métier trop vaste pour 2 répondants. (Cf. annexe 5 – question 18).

Enfin, à la question de savoir si les tâches confiées étaient à la hauteur de leur formation, les sondés ont répondu majoritairement (75%) « oui ». (Cf. annexe 5 – question 21).

Cette récolte de données permet de faire concorder les propos des professionnels selon lesquels, les formations d'un point de vue théorique sont satisfaisantes et préparent au mieux au métier, mais qu'il y a des lacunes en ce qui concerne le maniement des outils informatiques.

4.1.1.4. Les avantages et critères attractifs selon la taille de l'organisation

Ce point permet de comprendre les avantages, stimulants et points attractifs selon la grandeur et l'ampleur d'un cabinet, soit un petit, moyen ou grand cabinet. De nouveau, pour une meilleure perspective, seront présentés ici les points de vue des professionnels issus des différents cabinets interrogés et le point de vue de la génération Z.

Point de vue des cabinets : Nous avons posé une série de questions en lien avec la durée de vacances d'un poste, la rotation du personnel au sein des différents cabinets interrogés pour juger de leur attractivité. La littérature à ce sujet suppose que plus les taux sont bas, plus l'organisation est considérée comme étant attractive. Les résultats suivants font supposer que les cabinets interrogés

bénéficient d'une certaine attractivité. Ce à quoi, nous les avons interrogés sur les avantages et actions mises en place pour rendre le cabinet attractif et par extension, le métier attractif pour le personnel. Les données sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Avantages perçus par les interlocuteurs selon la taille du cabinet

Cabinets	Petit cabinet	Cabinet moyen	Grand cabinet	Très grand cabinet
Nom du cabinet	Axellence	Ifid Digital	RSM Belgium	Ernst & Young
Interlocuteur	Edward Heynderickx	Nicolas Widar	Marie Delacroix	Sebastien Rowet
Nombre de collaborateurs	7 à 8 collaborateurs	17 collaborateurs	Environ 100 collaborateurs par département	225 – 230 pour le département
Durée de vacances d'un poste vacant	0	0 Il y a des candidatures spontanées	Pas de chiffres mais postes ouverts et manque d'effectifs	Pas de chiffres mais postes ouverts
Rotation du personnel	Très basse	Très basse	Basse à moyenne	Plutôt basse

Avantages cités par l'interlocuteur	Entreprise totalement digitalisée et plus de formes d'encodages possibles	Entreprise et mentalité jeune	Département de taille relativement humaine que l'on retrouve difficilement dans un Big Four donc plus de facilités à connaître les équipes avec qui l'on travaille (Big four jugé impersonnel, où le collaborateur est davantage vu comme un numéro plutôt qu'un humain	Nom connu (cabinet réputé)
	Flexibilité au niveau des heures et du lieu de travail	Bonne ambiance / Côté humain et familial (prise en compte du bien-être et de la charge de travail des collaborateurs) Esprit d'équipe (travail en binôme) et pas de distinction trop grosse dans la hiérarchie Possibilité d'apprendre plein de choses et perspectives d'évolution Implication et participation des collaborateurs dans la vie de l'entreprise	Formations intéressantes Clients plus grands et plus diversifiés donc plus attirant pour les jeunes	Dimension internationale Opportunités offertes et avantages Formations délivrées donc formation continue au sortir de l'université (amélioration des compétences techniques et personnelles), un avantage que des bureaux de taille plus modeste peuvent difficilement offrir

Les tendances que l'on peut tirer sont les suivantes :

- Plus un cabinet est grand et plus sa rotation est importante ;
- Plus un cabinet est grand et plus la dimension humaine tend à diminuer.

Point de vue de la génération Z :

Pour les jeunes étudiants et futurs diplômés en option comptabilité :

Nous avons demandé aux jeunes étudiants et futurs diplômés, par quelle taille de cabinet ils étaient attirés. Nous avons obtenu une égalité parfaite entre un grand et moyen cabinet pour 42% contre un petit cabinet pour 16% des sondés. (Cf. annexe 4 – question 11). Nous avons demandé de justifier le choix. Ainsi en agrégeant les données, nous obtenons le tableau suivant :

Tableau 6 : Motivations du choix de s'orienter vers une taille de cabinet comptable précise (sondés dans l'enseignement)

	Grande (42%)	Répondants	Moyenne (42%)	Répondants	Petite (16%)	Répondants
Motivations du choix	Expérience / Opportunités offertes	15	Meilleure réalisation de soi / meilleur encadrement	11	Atmosphère familiale	7
	Avantages (voiture de fonction, carte essence, etc.)	7	Convivialité / meilleure ambiance	13	Moins de responsabilités	1
	Nom réputé	2	Moins de stress / pression	1	Calme	1
	Variété de clients	1				
Total		25		25		9

Pour les jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans :

A la question de savoir dans quel type de cabinet les jeunes employés exercent leur fonction, 75% des sondés ont répondu « grande », contre 21% pour « moyenne » et 4% « petite ». (Cf. annexe 5 – question 4). Quant à la motivation du choix pour le type de cabinet, les données agrégées ont permis la construction du tableau suivant :

Tableau 7 : Motivations du choix d'exercer dans un type de cabinet précis (sondés dans le milieu professionnel)

	Grande (75%)	Répondants	Moyenne (21%)	Répondants	Petite (4%)	Répondants
Motivations du choix	Expérience / Rapidité d'apprentissage / Opportunités offertes en termes d'évolution	10	Meilleur encadrement dans une atmosphère + familiale et conviviale	4	Plus intéressant d'un point de vue du contenu des tâches	1
	Avantages (voiture de fonction)	2	Proposition à la suite d'un stage	1		
	Nom réputé et dimension internationale	7				

Par conséquent, en généralisant un peu les données obtenues des différentes personnes interrogées, nous constatons que les grandes structures sont choisies pour leur formation et opportunités/avantages, les moyennes pour une meilleure réalisation de soi dans un milieu convivial et les petites, pour l'atmosphère familiale qui y règne.

4.1.2. L'analyse de l'intelligence artificielle dans le secteur comptable

Le deuxième concept concerne l'intelligence artificielle dans le secteur comptable en vue de connaître son degré et son importance et ainsi pouvoir mieux dresser un état des lieux. Ce point présentera également les avantages perçus de l'utilisation de ces outils et la répartition des missions en pourcentage compte tenu de l'intégration de l'IA. Pour ce faire, nous analyserons les données fournies par les entretiens réalisés.

4.1.2.1 Degré d'automatisation des cabinets

Il est à noter que tous les cabinets interrogés disposent de logiciels intelligents combinant automatisation et intelligence artificielle. Nous avons interrogé un cabinet de chaque taille ; petite, moyenne, grande, et très grande. Ceci nous permet une comparaison entre les différentes tailles mais ne permet pas une comparaison entre les cabinets de même taille (cf. infra : les limites de cette étude). De ces entretiens, nous relevons les points suivants importants :

Logiciels intelligents utilisés :

- **Ifid Digital** (cabinet de taille moyenne) : utilisation du logiciel comptable Horus, logiciel permettant l'automatisation de documents électroniques qui sont alors traités grâce à l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique. « *Le client envoie ses factures PDF via une adresse mail et les factures sont directement intégrées dans le logiciel comptable qui les reconnaît et en fait le junior qui traite le dossier courant ne fait plus de l'encodage mais plutôt de la vérification.* » (Widar, 2023).
- **Axellence** (cabinet de petite taille) : Après avoir travaillé il y a quelques années avec Winbooks Connect, le cabinet emploie actuellement le logiciel comptable Yuki qui intègre de l'intelligence artificielle et permet ainsi la prise en charge des tâches liées à l'encodage.
- **Ernst & Young** (cabinet de très grande taille) : Sebastien Rowet (2023) mentionne Exact Online et Silverfin (logiciel développé en interne et utilisé pour l'établissement des comptes annuels) qui intègrent de l'intelligence artificielle et qui permettent d'éviter les exercices fastidieux au niveau encodage et établissement de comptes annuels. « *Notre système de comptes annuels est interfacé avec le système comptable (Exact Online) et donc dès qu'on a fini, que la compta est terminée, on peut transférer les données directement en mode comptes annuels et ils sont traduits avec un mapping automatique. Et donc on a la première version des comptes annuels qui, après, a toujours des modifications au niveau présentation. Mais ils nous permettent d'être assez efficaces de ce point de vue-là.* ».

- **RSM Belgium** (cabinet de grande taille) : le cabinet emploie Odoo comme logiciel comptable afin de permettre la standardisation des procédures (Marie Delacroix, 2023).

Constats de la part des répondants concernant l'ampleur de l'automatisation et de l'IA :

Toujours présence d'une forme d'encodage car :

- La facturation électronique n'est pas encore rendue obligatoire, par conséquent il reste *les réfractaires aux changements*. (Widar, 2023 ; Heynderickx, 2023). Nicolas Widar (2023) explique que ceci est lié aux mentalités, les personnes plus âgées ont du mal avec ces changements, là où les plus jeunes envoient tout de manière électronique. Il explique également que cela concerne un petit pourcentage de la clientèle, moins de 10%. Ce pourcentage était plus élevé avant la période Covid (cf. infra : digitalisation des clients) ;
- Certains clients utilisent d'autres logiciels que le cabinet et peuvent exiger d'encoder dans leur système, comme Winbooks qui n'intègre pas d'IA (Widar 2023 ; Rowet, 2023).
- Malgré l'intégration de l'intelligence artificielle, il faut encoder les premières fois pour un nouveau dossier, de sorte à paramétrer l'outil qui au fur et à mesure apprend et s'affine jusqu'à ne plus nécessiter d'intervention humaine dans l'encodage.

Digitalisation des clients suite à la période Covid : Nicolas Widar (2023) mentionne que la digitalisation des clients, qui n'avaient plus d'autres choix que de scanner leurs documents suite aux contacts sociaux rompus, a permis la numérisation des documents et par conséquent l'automatisation et une progression de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les cabinets. A ce propos, Edward Heynderickx (2023) mentionne également un avant/après la période Covid en termes de digitalisation et donc d'automatisation dans beaucoup de cabinets. Toutefois, il mentionne également qu'il y a encore du boulot dans de nombreuses fiduciaires à ce niveau-là. Il constate également une différence entre les cabinets francophones et néerlandophones dans la mesure où ces derniers sont beaucoup plus à la pointe en termes de technologies employées.

Meilleur accès à l'intelligence artificielle dans les grands cabinets :

- Au niveau des Big Four, Sebastien Rowet (2023) mentionne que le fait d'être un grand cabinet à l'échelle mondiale permet d'être connecté à des groupes de recherche, des experts en technologies, intelligence artificielle, *blockchain* etc. et ainsi de pouvoir mieux comprendre et saisir les opportunités offertes ;
- Marie Delacroix (2023), membre de RSM Belgium, développe qu'au-delà de l'aspect financier, il est normal que plus un cabinet est grand et plus celui-ci est développé en matière d'outils informatiques car il faut standardiser les procédures par l'automatisation. « *Par exemple, si tu fais 1000 déclarations fiscales par an, tu peux investir dans un logiciel qui va faire une partie de ton boulot automatiquement. Par contre, si tu en fais 100, forcément ça va te coûter trop cher. (..) Plus c'est grand, plus tu es capable d'investir parce que tu as plus d'argent.* ».

Toutefois, Marie Delacroix (2023) mentionne qu'il y a de l'esbrouffe et de l'exagération dans le secteur concernant l'état actuel du degré de technologie dans les cabinets, même dans les plus grands. « *Je*

veux dire par là qu'on en dit beaucoup plus qu'on est digitalisé, qu'on l'est en réalité ». Madame Delacroix entend par digitalisation, l'utilisation de logiciels qui permettent de remplacer l'humain dans certaines tâches. Et à ce sujet, en reprenant les propos de Monsieur Nicolas Widar (2023), fondateur de la fiduciaire Ifid Digital, le cabinet est digital de nom mais n'est pas forcément plus digital que d'autres cabinets. Néanmoins, le nom aurait permis d'attirer non seulement des clients mais également des collaborateurs avec des candidatures spontanées.

4.1.2.2. Avantages perçus

Gain de temps, réduction d'erreurs : Tous les professionnels interrogés ont mentionné cet avantage. Le logiciel reproduit de manière plus efficace et plus rapidement les tâches avec moins d'erreurs. D'un point temporel, il semblerait que les logiciels intégrant des IA permettent un gain de 30% du temps sur l'encodage en comparaison avec un logiciel comme Winbooks qui n'intègre pas d'IA (Widar, 2023).

Productivité, efficacité et meilleure qualité du fait d'une standardisation de la comptabilité : Sebastien Rowet (2023) mentionne ce point comme étant une des conséquences de l'automatisation combinant l'intelligence artificielle. *« On n'a pas d'études précises qui démontrent le gain, mais a priori, on peut estimer à 50 % d'efficacité supplémentaire. Ce qui, à mon sens, a permis dans les dernières années d'absorber le volume de travail avec moins de personnes puisque moins de personnes sortant des études au fur et à mesure du temps. ».*

Pallier le manque d'effectif : Ainsi, nous pouvons également mentionner cet avantage de la prise en charge du travail répétitif par des logiciels intelligents. En ce sens, Edward Heynderickx (2023) mentionne que les employés sont libérés d'un certain temps de travail et ainsi s'occupent d'autres missions, ce qui permet de pallier le manque de personnel.

Amélioration de la satisfaction des employés : les tâches dorénavant permettent davantage une valeur ajoutée du fait de la réduction des tâches plutôt administratives. En ce sens, Sebastien Rowet (2023) explique que *« c'est plus de l'analyse, s'assurer que tout colle, analyser les variances, voir si le flux d'une année à l'autre est logique, (...). Donc, la valeur est devenue une valeur ajoutée plutôt qu'une valeur opérationnelle. ».*

Meilleure vue pour le client : Nicolas Widar (2023) explique que grâce à une application, le client dispose d'une meilleure vue de ses ressources financières, ce qui lui permet de se faire une meilleure idée de sa situation. Il voit son solde bancaire à jour, ses en-cours clients et fournisseurs sans devoir attendre la fin d'un trimestre comme auparavant. Cela permet donc d'accompagner le client quotidiennement sans devoir disposer d'un comptable interne pour ces tâches. A ce sujet, Edward Heynderickx (2023) mentionne que le client possède dorénavant une comptabilité *“just-in-time”* et qu'il peut utiliser la comptabilité comme un outil de gestion grâce à une plateforme dédiée à cela.

La figure ci-dessous résume les avantages tirés de l'automatisation combinée à l'intelligence artificielle.

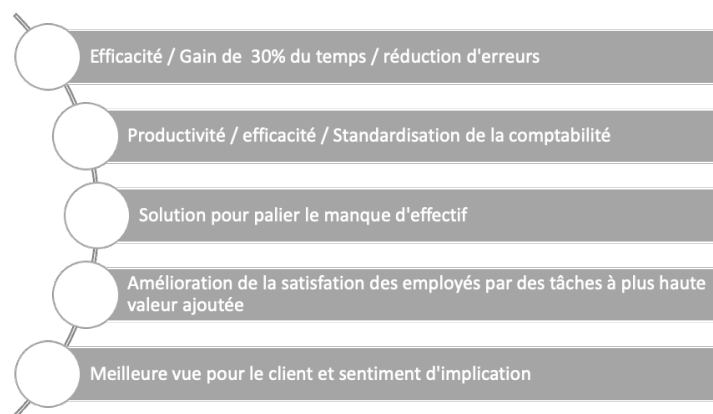


Figure 19 : Récapitulatif des avantages perçus de l'intégration de l'automatisation combinée à l'intelligence artificielle

4.1.2.3. Répartition des missions en pourcentage

Cette question a été posée en vue de connaître la répartition des missions au sein des cabinets interrogés afin de savoir où se situaient les missions comptables traditionnelles par rapport aux missions de conseil actuellement.

Au sein de la fiduciaire Ifid Digital et du cabinet Ernst & Young, la majorité des services proposés sont en lien avec la tenue comptable courante (encodage, reporting, comptes annuels, déclarations fiscales...). Les cabinets font ce que l'on nomme dans le jargon comptable le *"A to Z accounting"* pour les clients. Les cabinets gèrent également les missions occasionnelles de type constitution ou liquidation. Sebastien Rowet (2023), directeur exécutif chez EY, mentionne une volonté de développer *« cet aspect plus large qu'uniquement la partie fiduciaire et comptabilité puisque c'est une demande de nos clients et un besoin qu'on voit sur le marché et une évolution du métier également. (...) On est contraint par les demandes du marché de diversifier un peu ce qu'on peut offrir. Et donc on a également des services plus de type contrôle de gestion (...) d'autres services relatifs à l'aspect finance en général et pas uniquement en compta. »*.

Ainsi, actuellement les missions comptables traditionnelles sont prépondérantes et représentent environ 70% à 80% des missions contre 20% voire 30% de conseils et opérations particulières (Widar, 2023 ; Rowet, 2023). Toutefois, les missions liées au conseil sont difficilement quantifiables car elles sont généralement incluses dans les autres missions. *« En fait, le conseil vient quand nous avons la réunion bilan. C'est à ce moment-là, que l'on discute avec le client, que l'on a plein d'idées que l'on partage au client. »* (Widar, 2023).

En revanche, Edward Heynderickx (2023), fondateur de la petite fiduciaire Axellence, explique qu'actuellement les missions liées au conseil et les clôtures représentent une plus grande part dans la répartition des différentes missions.

4.1.3. L'analyse de l'influence de l'intégration de l'intelligence artificielle sur l'attractivité

Enfin le dernier concept a permis de tenter de mieux appréhender l'influence que peut avoir l'intégration de l'intelligence artificielle sur l'attractivité de la profession comptable. Ceci en posant des questions en lien avec l'évolution des compétences, les enjeux ainsi que l'impact de l'IA et l'avenir de la profession. Pour ce faire, nous analyserons les données fournies par les entretiens et les sondages réalisés.

4.1.3.1. Évolution des compétences

Du point de vue des cabinets : En ce qui concerne l'évolution des compétences et ce qui est attendu désormais en termes de profil, nous avons pu récolter les données suivantes de nos différents entretiens avec les professionnels du chiffre :

Prédominance des *soft skills* et de la connaissance de l'informatique sur les autres compétences : Selon Nicolas Widar (2023), Marie Delacroix (2023) et Edward Heynderickx (2023), les compétences (à savoir les qualifications) pèsent de moins en moins lourd dans les profils recherchés, les *soft skills* représentent davantage les besoins actuels des employeurs. Par *soft skills*, ils entendent le fait de posséder une attitude ; une personnalité avec une soif d'apprendre ; d'être flexible ; de savoir gérer le stress, d'être disponible pour le client tout en maintenant un niveau de rigueur et de précision ; de pouvoir être polyvalent ; de bien s'entendre avec une équipe ; d'avoir une aisance dans la parole, de bien s'exprimer et d'aimer le relationnel. « *Pallier un manque de connaissances, ça on sait encore faire mais revoir la psychologie de certaines personnes, on n'a pas vraiment d'influence sur ça.* » (Widar, 2023). A cela, Marie Delacroix (2023) et Edward Heynderickx (2023) mentionnent également les connaissances primordiales en informatique et la nécessité d'être « *IT minded* ». « *Nous, on cherche des profils aujourd'hui qui sont informaticiens, à qui on va apprendre le métier plus que des financiers à qui on va apprendre l'informatique.* » (Delacroix, 2023).

Par conséquent, on relève que des manquements concernant les qualifications ne sont pas très graves pour autant que le candidat dispose de compétences en informatique, qu'il ne reste pas dans sa zone de confort et exprime l'envie d'apprendre. Ceci trouve son explication dans le nouveau tournant que prend le métier, à savoir davantage orienter le client et la dimension informatique qui l'accompagne.

En revanche, pour Sebastien Rowet (2023), les compétences techniques restent toujours importantes aujourd'hui et priment sur les autres compétences. Les compétences analytiques et interpersonnelles sont vues comme des compétences additionnelles. Toutefois, il mentionne également que dans le futur, les ratios vont s'équilibrer et ces compétences, qui à l'heure actuelle, restent secondaires prendront davantage d'ampleur compte tenu d'une intelligence artificielle plus forte. « *La connaissance technique devra toujours être présente parce qu'il faudra toujours avoir un minimum de contrôle sur ce qui est fait de manière automatique et de connaissances pour répondre aux évolutions réglementaires. Mais je pense qu'on va avoir un rééquilibrage avec les compétences analytiques et interpersonnelles du fait que comme il va y avoir moins d'opérationnel à réaliser puisque l'intelligence artificielle va apprendre et aller de plus en plus vite. Il y aura une partie beaucoup plus analytique qui va pouvoir ressortir, analyse des données et proposition de valeur pour les clients. Et après de l'interpersonnel parce que ce sera justement la relation client, la relation de personne à personne qui va commencer à dominer par rapport à ça* ».

Du point de vue de la génération Z :

Avec l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus comptables, nous avons sondés les jeunes issus de la génération Z tant dans l'enseignement (jeunes étudiants et futurs diplômés) que dans le milieu professionnel (jeunes employés) afin de savoir si le fait de passer d'un comptable « teneur de livres » à un comptable « numérique » doté d'un esprit critique, proche des clients, qui conseille ces derniers sur leur *business* était un changement de profil plus attractif et en adéquation avec leur personnalité. A cela nous avons récoltés les réponses suivantes :

- Les jeunes étudiants et futurs diplômés ont répondu à 88% par l'affirmative (Cf. annexe 4 – question 21).
- Les jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans ont répondu positivement à 96%. (Cf. annexe 5 – question 22).

4.1.3.2. Enjeux de l'intégration de l'IA dans la profession

Nous avons posé cette question en vue d'en apprendre davantage sur les enjeux, les craintes et les challenges que peut représenter l'intégration de l'IA dans le métier pour les professionnels. Les données récoltées de la réalisation des entretiens sont les suivantes :

Suffisance et perte de certaines connaissances/compétences : Nicolas Widar (2023) partage la crainte que la prise en charge des logiciels intelligents dans les tâches opérationnelles puisse faire oublier certains mécanismes comptables aux jeunes. En ce sens, il dit : « *Pour comprendre d'où vient l'impôt, il faut faire le calcul soi-même et pour ça, on remarque que les petits jeunes ne savent plus faire un calcul d'impôt, ils ne savent plus d'où vient l'impôt. (...). Quand on fait ça manuellement, on connaît les implications et les impacts des mouvements. Maintenant plus étant donné que c'est fait à votre place. (...) S'il (le collaborateur) doit être en réunion et qu'il ne sait pas répondre à un client qui lui demande pourquoi fiscalement il doit payer de l'impôt alors qu'il est en perte au niveau comptable, ça devient ridicule !* ». Sebastien Rowet (2023) rejoint également ce point en expliquant qu'il ne faut pas que l'intelligence artificielle détienne toutes les connaissances et pour cela, elle doit être transmise dans l'enseignement pour en mieux saisir les opportunités mais également les enjeux qu'elle représente en termes de connaissances.

Difficultés à former les jeunes collaborateurs aux missions de conseil : Ce point découle du précédent. En effet, Nicolas Widar (2023) poursuit en expliquant qu'il faut avancer avec son temps pour rester compétitif et par conséquent, intégrer ces logiciels performants dans les cabinets. Mais alors il devient compliqué de former les jeunes collaborateurs dans les missions de conseil de sorte à pouvoir répondre aux questions des clients car pour pouvoir faire du conseil, il faut s'exercer à faire des bilans et maîtriser les bases telles que l'encodage mais si ces bases sont prises en charge par les logiciels, la formation devient un challenge. « *Ça c'est les défis de demain parce qu'effectivement quand la facture électronique sera généralisée dans 10 ans, comment est-ce qu'on va en faire des bons conseillers puisqu'ils n'encoderont plus et qu'ils ne feront plus de bilan ?* » (Widar, 2023). D'ailleurs, Monsieur Heynderickx (2023) explique à ce propos que comme sa fiduciaire est entièrement digitalisée et automatisée dans les tâches opérationnelles, il ne sait pas engager de junior dans son système de travail. « *C'est le côté pervers de l'automatisation. Un candidat qui arrive en disant qu'il sait très bien*

encoder, c'est très bien mais moi ça ne m'intéresse pas. (...). Donc c'est peut-être le bémol. (...). Les stagiaires et juniors on ne les prend plus parce qu'on ne sait rien faire avec, on n'a pas de travail à leur proposer. » (Heynderickx, 2023). Il explique exiger un certain nombre d'années d'expériences et recruter les candidats qu'à partir du statut senior comptable.

Coûts liés à l'intégration des logiciels intelligents : Comme autre point identifié, Edward Heynderickx (2023) mentionne les coûts liés aux logiciels intégrant de l'IA sans compter également les coûts liés à la maintenance qui représentent de gros investissements. Madame Delacroix (2023) mentionne également cet enjeu qui est de ne pas pouvoir suivre la cadence financièrement parlant. *« Tu ne sais pas investir non-stop dans des nouveaux outils, dans de nouveaux logiciels et c'est ça qui est terrible pour un bureau par exemple, comme le nôtre. Investir dans un logiciel, c'est un investissement important financièrement. Et je n'exagère pas quand je dis que deux jours après un investissement, tu as un truc qui est plus évolué. » (Delacroix, 2023).*

4.1.3.3. L'avenir de la profession et les impacts de l'intégration de l'IA

A. Avenir de la profession

Du point de vue des cabinets : Nous avons questionné les professionnels quant à l'avenir de la profession et de l'intelligence artificielle dans le secteur comptable. Les données récoltées des entretiens sont les suivantes :

- La profession comptable dans le futur :

Les collaborateurs comptables existeront toujours au même titre que l'expert-comptable mais dans un rôle d'accompagnant et de conseiller d'entreprises : tous les professionnels interrogés sont certains que ce métier persistera toujours dans un horizon de 10 ans mais qu'il sera transformé pour consacrer plus de temps aux conseils et à l'analyse qu'à l'opérationnel. Nicolas Widar (2023) et Sebastien Rowet (2023) évoquent tous deux la nécessité d'un cerveau humain pour s'adapter aux dernières modifications réglementaires et pour des dossiers compliqués sur lesquels les IA ne peuvent pas intervenir car limités dans la réflexion. Certains dossiers nécessitent de faire des *reporting* mensuels avec des *cut off*, des reclassements, etc. autrement dit, des tâches qui nécessitent d'être en relation direct avec le client. *« Je ne suis pas inquiet, des collaborateurs comptables il y en aura beaucoup. Après effectivement pour pouvoir évoluer dans la profession, il va falloir être bon. » (Widar, 2023).*

Missions de type opérationnel et missions de conseil : diminution du travail lié à l'opérationnel et des missions relatives à la tenue de la comptabilité compte tenu de l'évolution de la technologie et des nouveaux besoins de la part des clients. Toutefois, il est difficile d'envisager si dans un avenir plus ou moins proche, les missions de tenue comptable disparaîtront car tout dépend de la facture électronique et de son obligation. En France, la facturation sera rendue obligatoire pour 2026 mais la Belgique est plus lente, d'autant plus qu'il y a 3 régions en Belgique, ce qui complique encore un peu plus les choses et ne permet pas de poser un réel diagnostic. *« Ça va beaucoup dépendre de la facture*

électronique parce que vous mettez une IA sur n'importe quelle facture d'un fleuriste écrite à la main, ça ne marchera pas. Tant qu'il n'y a pas un modèle de facture électronique uniformisée, l'IA va nous aider mais il restera toujours une partie du job humain. À la généralisation de la facture, l'IA aura à ce moment-là un réel impact. En attendant ça nous aide, mais ça ne révolutionne pas le métier. » (Widar 2023). A ce sujet, Sebastien Rowet (2023) ajoute une autre dimension cette fois-ci liée aux prises de décisions : « Je pense qu'il y aura toujours un petit peu d'encodage mais que ça va se réduire au fur et à mesure du temps, peut-être pas avec la génération Z et probablement pas non plus avec les générations Alpha, mais avec les suivantes. On va avoir de plus en plus de digital natives qui vont arriver dans des positions de décision et là on va commencer vraiment la partie d'implémentation. Aujourd'hui, on est toujours au niveau des prises de décisions avec les baby-boomers et avec la génération X. (...). A priori pendant les 10-15 prochaines années, ça va rester dans ce type de prise de décision. D'ici 20 ans, évidemment, on aura plus de jeunes X et les Y qui vont commencer à avoir cette fonction de direction et qui vont rentrer dans tout ce qui est plus digital. Donc à mon sens, on a quand même encore une petite génération avant qu'on puisse dire que tout ce qui est purement opérationnel disparaisse totalement ».

Enfin, Edward Heynderickx (2023) mentionne que le collaborateur comptable sera davantage dans un rôle de vérificateur/contrôleur plutôt qu'encodeur et plus proactif au travers de relation clients. « La prochaine génération de comptables n'aura pas le choix que d'être entièrement digitalisée et ne plus laisser place à une quelconque forme d'encodage. Ça va se développer ! ».

- L'intelligence artificielle dans le secteur comptable dans le futur :

Sebastien Rowet (2023) évoque qu'au début de sa carrière, il y a une quinzaine d'années, on prédisait déjà une révolution dans le métier et une disparition des comptables au profit de la technologie ; pourtant à l'heure actuelle, le métier est toujours là. Ceci car l'intelligence artificielle présente beaucoup de limites, qui nécessitent toujours de l'intervention humaine. A titre d'exemple, l'apparition des plateformes et applications permettant de gérer sa comptabilité soi-même nécessite quand même, in fine, l'intervention de comptables dans les spécificités, les questions fiscales et autres (Rowet, 2023 ; Widar, 2023).

Dans le futur, les professionnels interrogés sont univoques quant au fait que la technologie progressera et de nouveaux logiciels avec des IA plus performantes verront le jour dans le but d'assister les cabinets. Sa progression se fera de manière graduelle « *plus en évolution des métiers et des tâches et des façons de fonctionner qu'en véritable révolution numérique* » (Rowet, 2023). Toutefois, une grande étape qui marquera le secteur sera la généralisation de la facture électronique. Ce qui laisse encore du temps avant d'envisager une refonte complète du secteur par l'intelligence artificielle (Widar, 2023 ; Heynderickx, 2023). Sebastien Rowet (2023) conclut que la progression de l'intelligence artificielle sera freinée, à un moment donné dans le temps, par les réglementations d'État et que cette dernière fera de beaux débats d'un point de vue éthique et moral. « *L'évolution est en marche et elle va progresser dans les années à venir. Est-ce que dans dix ans, tout sera généré par l'intelligence artificielle ou pas ? Euh, c'est compliqué. Une partie, certainement. Certaines choses, et d'autres pas.* » (Rowet, 2023).

B. Impacts de l'intégration de l'IA

Du point de vue des cabinets : À la question de l'impact que peut avoir l'intégration de l'intelligence artificielle sur l'attractivité, tous les professionnels interviewés ont répondu positivement. Néanmoins, certains identifient également des impacts négatifs à cette intégration. Le tableau ci-dessous résume les données récoltées :

Tableau 8 : Impacts de l'intégration de l'IA sur l'attractivité de la profession

Professionnels interviewés	Impact positif	Impact négatif
Nicolas Widar	Moins de choses rébarbatives Fluidification du métier quand la facturation électronique sera rendue obligatoire et meilleure attractivité car + de conseils et tâches à haute valeur ajoutée	Complexité dans la connaissance des dossiers : nombre de dossiers a considérablement augmenté par collaborateur → devoir connaître + de dossiers et + de clients et donc difficultés à avoir une relation privilégiée avec les clients
Edward Heynderickx	Tout ce qui supprime l'encodage et les tâches administratives rend le métier + attractif	Beaucoup + de dossiers à gérer donc nécessité de gérer la pression, d'avoir une ouverture d'esprit et de savoir jongler d'un dossier à un autre
Sebastien Rowet	Favoriser la longévité et la pérennité du métier par la modification du contenu du job et des façons de travailler Inscription du métier dans une optique de réflexion et création d'une valeur ajoutée pour les clients en améliorant la qualité de leur business	/
Marie Delacroix	Automatisation des tâches rébarbatives donc + intéressant d'un point de vue humain, relation client, analyse	Deux écoles : certains aiment la réflexion et la prise de risque, d'autres adorent encoder toute la journée, ne pas réfléchir et ne pas prendre de risques

Du point de vue de la génération Z : Pour tenter de connaître l'impact que pourrait avoir l'intégration de l'intelligence artificielle dans le secteur comptable, nous avons demandé aux jeunes sondés, encore dans l'enseignement, si cette intégration - et ce qu'elle provoque comme changements dans la profession - leur faisait peur ou alors si au contraire, cela représentait un challenge attractif pour eux. En demandant de justifier leurs réponses, nous avons récoltés les données suivantes dans un graphique :

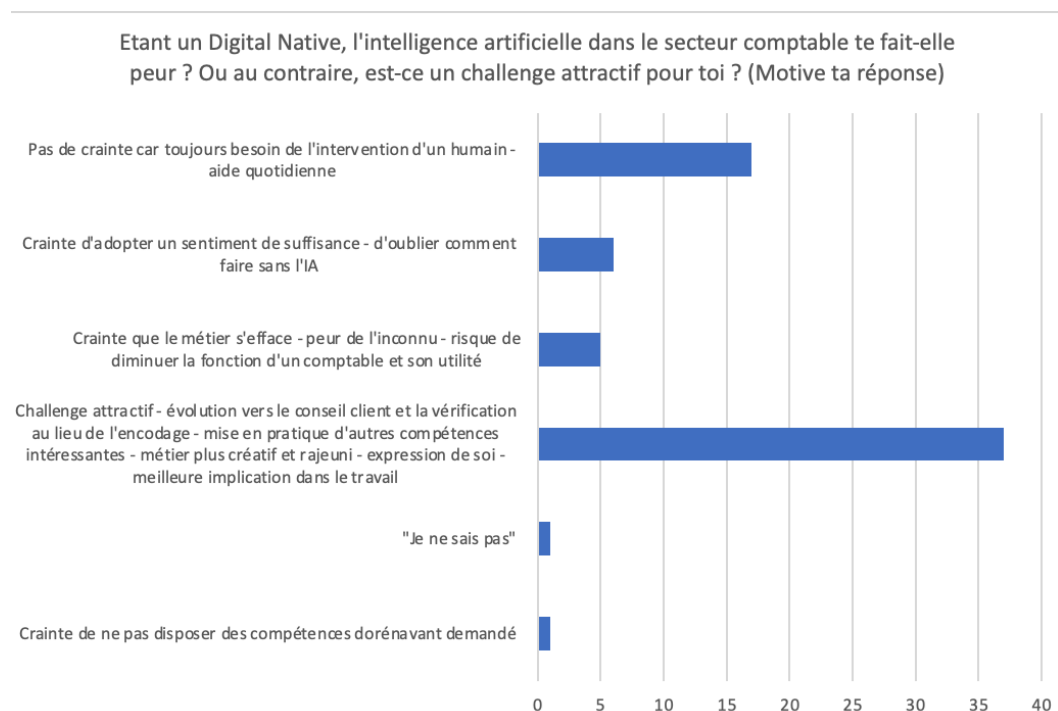


Figure 20 : Perception de l'intégration de l'IA dans le secteur comptable par les sondés dans l'enseignement (crainte ou challenge attractif)

Ainsi, pour la grande majorité des répondants (63%), ce changement a un impact positif en termes d'attractivité car il permet l'évolution vers un métier de conseil, de vérification plutôt que d'encodage mais aussi un rajeunissement du métier et la mise en pratique d'autres compétences plus stimulantes. De plus, 27% des répondants ont répondu ne pas avoir peur de cette intégration car elle représente une aide quotidienne. Moins de 10% ont répondu avoir peur que le métier s'efface et diminue l'utilité du comptable, ou encore d'avoir peur d'oublier comment faire sans les IA (8%).

4.2. Discussion des résultats

Cette dernière partie du présent mémoire permet de confronter les données récoltées sur le terrain - au travers des entretiens et des sondages réalisés - avec l'approche théorique. Ceci afin de mettre en lumière l'influence que peut avoir l'intégration de l'intelligence artificielle sur l'attractivité des professions comptables auprès des jeunes générations, soit la génération Z. Pour rappel, notre question de recherche est la suivante :

“De quelle manière l'intelligence artificielle peut-elle influencer l'attractivité des professions comptables ?”

Rappelons qu'à la fin de la partie théorique nous avons pu formuler deux hypothèses qui constituent des éléments de réponse à notre question de recherche. Par conséquent, nous allons confronter ces éléments de réponse avec les résultats obtenus sur le terrain. Les hypothèses formulées sont les suivantes :

- L'intelligence artificielle améliore l'attractivité des professions comptables, du point de vue de la génération Z. Ceci est lié à la nouvelle direction que prend le métier de comptable suite aux évolutions technologiques et aux besoins changeants des clients qui réclament davantage d'accompagnement dans leur *business*. Un tournant qui redéfinit le rapport au travail, le rapport à la clientèle et l'évolution de compétences offrant ainsi de nouvelles opportunités à saisir pour la profession dans l'amélioration de son attractivité auprès des jeunes générations compte tenu de leurs aspirations et personnalités (Arraou, 2016 ; Maymo *et al.* 2021).
- L'intelligence artificielle diminue l'attractivité des professions comptables, du point de vue de la génération Z. Cette hypothèse est en lien avec le métier qui prend dorénavant une tournure plutôt informatique et implique l'utilisation de logiciels complexes pour lesquels il faut disposer de compétences techniques. Ces mêmes compétences qui sont supposées innées à la génération Z (*digital native*) mais qui, en réalité, ne le sont pas car cette dernière ferait preuve d'une limitation dans l'utilisation de ces outils, également désignée comme « naufragée » du monde numérique du fait d'une formation en comptabilité qui n'intègre pas assez de moyens et de cours informatiques (Laloux, 2022), provoquant ainsi un décalage entre formation universitaire et réalité du terrain et donc un risque de reconversion professionnelle (Lacaze, 2017). La baisse de l'attractivité peut également être identifiée par une possibilité d'une plus grande charge de travail (davantage de dossiers par collaborateur) du fait de la libération d'une partie du temps par la prise en charge de machines intelligentes dans certaines tâches (Colin, 2020), ce qui est négatif pour cette génération à la recherche d'une stabilité vie privée / vie professionnelle.

Au vu des résultats obtenus à la suite de la récolte de données, nous retenons l'hypothèse numéro une pour les raisons suivantes :

Dans la littérature, des auteurs ont mentionné une attractivité positive au vu du nouveau tournant que prend le métier. En effet, l'intégration de l'intelligence artificielle et le lot de changements qui l'accompagne font muter le profil du professionnel notamment par le passage d'un comptable « teneur de livres » à un consultant digitalisé, proche des clients et mieux orienté vers des missions de type conseil (tâches à haute valeur ajoutée) (Arraou, 2016 ; Maymo *et al.*, 2021). Une nouvelle

direction qui semble en adéquation avec les aspirations de la génération Z en quête de sens qui se traduit par une polyvalence et une réduction des tâches pénibles à réaliser (répétitives et chronophages) et qui par conséquent, ne se trouve pas dans la saisie de pièces comptables (Maymo *et al.*, 2021). Une génération qui veut également être en interaction avec les autres et qui dispose d'un intérêt pour les nouvelles technologies (Petit, 2012).

Ce sont des éléments que l'on retrouve également dans nos entretiens avec les professionnels et les sondages réalisés auprès des jeunes.

En effet, les professionnels interviewés, Sebastien Rowet (2023), Edward Heynderickx (2023) et Nicolas Widar (2023) mentionnent que parmi les facteurs qui contribuent au manque d'attractivité de la profession auprès des jeunes est le fait que le métier représente encore pour ces derniers des tâches récurrentes et une prédominance de l'opérationnel. Sebastien Rowet (2023) et Marie Delacroix (2023) développent également que cette image/facette du métier ne permet pas la quête de sens pour les jeunes. Aussi, dans les sondages réalisés, le facteur de l'image négative et désuète du métier (travail ennuyeux et monotone, tâches répétitives) est principalement revenu à la fois pour les jeunes étudiants et les jeunes employés pour expliquer la cause du rejet de la fonction. Ceci témoigne d'un rejet de cette facette et ancienne version du métier par les jeunes générations et un meilleur intérêt pour la nouvelle version du métier.

De plus, nous pouvons relever de nos sondages que les aspects tels que l'échange et le contact social ainsi qu'un métier qui fait sens représentent des critères importants à considérer dans un emploi pour la génération Z. En effet, ces critères font partie du top 5 des aspects à considérer avec le salaire et la stabilité vie privée / vie professionnelle. Dans ce top 5, les deux critères mentionnés - échange et contact social et métier qui fait sens - apparaissent souvent en 2ème et 3ème position.

Aussi, un aspect négatif du métier qui revenait le plus souvent par sondé était l'aspect administratif du métier, en ce compris les tâches trop répétitives et fastidieuses telles que l'encodage, le scanning, les déclarations TVA, etc. Nous pouvons hypothétiquement joindre cette pénibilité identifiée dans le métier à la notion de sens, vue précédemment, et qui représente un critère important pour cette génération. Notons également que 21% des sondés exerçant une fonction comptable envisagent une reconversion professionnelle dans un court/moyen terme par rapport à la pénibilité identifiée.

Tout ceci laisse à penser que l'attractivité du métier ne peut être que meilleure face au tournant qu'il prend par :

- La prise en charge des tâches rébarbatives (encodage, tâches administratives) (Widar, 2023 ; Heynderickx, 2023 ; Delacroix, 2023). Sebastien Rowet (2023) mentionne un gain de 30% du temps sur l'encodage et 50% d'efficacité supplémentaire avec moins d'erreurs identifiées ;
- L'inscription du métier dans une optique de réflexion, d'analyse et de proposition de valeur pour les clients en améliorant la qualité de leur *business* (Rowet, 2023 ; Delacroix, 2023 ; Widar, 2023) ;
- Les contacts sociaux, la dimension humaine et la relation client dans une optique d'accompagnement (Rowet, 2023 ; Delacroix, 2023).

Enfin, - comme décrit dans la partie littérature - nous avons vendu le métier, auprès des jeunes sondés, comme le passage d'un comptable à un consultant numérique doté d'un esprit critique, proche des

clients, qui conseille ces derniers sur leur business et à cela, la quasi-majorité des sondés a répondu que ce changement de profil était plus attractif pour ceux-ci et en adéquation avec leur personnalité. De plus, la majorité des répondants encore dans l'enseignement a évoqué un impact positif car l'évolution du métier permet un rajeunissement et la pratique d'autres compétences plus stimulantes.

Toutefois, dans la littérature, des auteurs mentionnent que les jeunes disposent d'un intérêt pour les nouvelles technologies et qu'une entreprise à la pointe en matière technologique est plus susceptible de disposer d'une bonne image auprès d'elle (Petit, 2012 ; Maymo *et al.*, 2021). Dans la pratique, ce point n'est pas tout à fait clair. En effet, en interrogeant les jeunes sur les raisons d'un choix d'une structure plutôt qu'une autre, nous constatons que généralement les grandes structures sont choisies pour leur nom, les formations et opportunités qu'elles proposent, les moyennes pour une meilleure réalisation de soi et les petites, pour l'atmosphère familiale. Mais aucun n'évoque le degré de digitalisation et d'automatisation des cabinets. De plus, dans les aspects à considérer dans un emploi, les jeunes avaient tendance à placer le critère d'un métier entièrement digitalisé et d'une entreprise à la pointe en matières technologiques dans les derniers aspects importants. Toutefois, à la question de savoir comment la technologie et les outils numériques influencent leur choix d'emploi (voir figure ci-dessous), les jeunes étudiants sondés ont répondu majoritairement que cet aspect exerçait une influence importante sur leur choix pour faciliter le travail et vivre à l'époque actuelle.

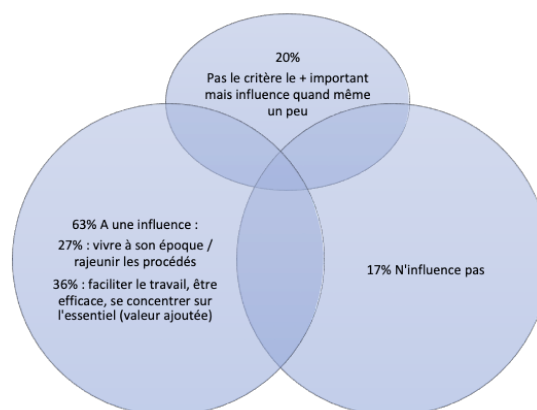


Figure 21 : Influence de la technologie dans les choix d'emploi

Nous faisons donc l'hypothèse que si ce critère est mentionné en dernière position dans les aspects importants à considérer dans un emploi, c'est parce qu'il va de soi pour cette génération, et pour l'époque dans laquelle nous nous trouvons, d'entrer dans une structure digitalisée.

Enfin, nous ne retenons pas la deuxième hypothèse qui fait supposer une augmentation de la charge de travail car aucun élément issu de la récolte ne permet de le confirmer. Même si les jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans ont mentionné une charge de travail importante dans les facteurs qui peuvent expliquer un rejet de la fonction, nous ne savons pas si cette charge de travail a augmenté suite à la modification des façons de travailler ou si elle était déjà présente avant dans le secteur. Les professionnels interrogés, Nicolas Widar (2023) et Marie Delacroix (2023) ont également mentionné comme une pénibilité du métier et une cause de rejet, une charge de travail importante durant des périodes déterminées (*busy season*). Mais encore une fois, les

données que nous avons ne nous permettent pas de savoir si cette charge a augmenté depuis l'intégration des logiciels intelligents et de la tournure plutôt *business* que prend le métier. Nous pouvons seulement mentionner que Edward Heynderickx (2023) et Nicolas Widar (2023) ont évoqué une augmentation du nombre de dossiers par collaborateur grâce au temps économisé sur la partie encodage. Toutefois, ils mentionnent que les collaborateurs travaillaient tout autant lorsque les dossiers étaient moins conséquents avec une plus grande part dans les tâches administratives.

De plus, concernant la question des compétences informatiques, il est vrai que la majorité des professionnels interrogés ont répondu que les jeunes présentaient des lacunes dans ce domaine et que le métier développe de plus en plus une prédominance pour l'informatique jusqu'à devenir dans un avenir proche, une compétence primordiale dans la recherche de candidats. Toutefois, nous ne pouvons pas affirmer que cette lacune risque de diminuer l'attractivité auprès des jeunes, du moins pas à l'avenir et pas avec une formation universitaire davantage tournée vers l'informatique, en ce compris, l'utilisation de logiciels comptables, l'analyse de données, la connaissance de la suite bureautique, etc. Ce problème concerne la formation actuelle ; mais si l'on envisage une modification de celle-ci à l'avenir pour mieux s'ancrer dans la réalité du métier actuel, alors l'attractivité du métier ne devrait pas diminuer auprès des jeunes. De plus, mentionnons que les jeunes employés sondés qui ont identifié des lacunes en informatique n'envisageaient pas une reconversion professionnelle pour cela mais plutôt pour les tâches liées à l'administratif.

Conclusion intermédiaire :

Malgré l'avis positif prépondérant quant à l'influence de l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'attractivité des professions comptables, nous ne pouvons pas affirmer cette hypothèse à 100% car nous avons identifié des réserves, des freins à cette amélioration à la suite de nos échanges avec les professionnels. Néanmoins, ces réserves ne font pas reculer l'attractivité mais la freinent. C'est pour cette raison que nous ne mentionnons pas ces limites dans la deuxième hypothèse car ces derniers tendent plus à rendre l'attractivité inchangée plutôt qu'à la baisser.

Comme premier frein, nous pouvons mentionner que les missions comptables traditionnelles (= missions liées à la tenue de la comptabilité, soit l'encodage, les déclarations fiscales, l'établissement des comptes annuels...) représentent toujours un grand pourcentage dans les cabinets de différentes tailles, plus de deux tiers, soit 70 à 80% (Rowet, 2023 ; Widar, 2023). Ce point a également été mentionné dans la littérature par Arraou (2016), Maymo *et al.* (2021). Ce grand pourcentage s'explique, d'une part, par la facturation électronique qui ne permettra d'aboutir à une automatisation majeure des processus liés aux missions traditionnelles que lorsqu'elle sera rendue obligatoire pour tous sur le territoire belge (Heynderickx, 2023 ; Widar, 2023), et d'autre part, car le secteur comptable n'est pas encore au point au niveau des logiciels intelligents, en raison des coûts, de l'intervention humaine qui est encore nécessaire pour des tâches liées à l'encodage, etc. (Heynderickx, 2023 ; Delacroix, 2023 ; Widar, 2023). De ce fait, Sebastien Rowet (2023) mentionne qu'il faille encore 20 années pour avoir un réel changement dans la profession et donc laisser passer une génération avant de voir toute la partie purement opérationnelle disparaître.

Également, le contexte et les mentalités actuelles font que tout doit aller très vite. Ainsi, les professionnels Nicolas Widar (2023), Sebastien Rowet (2023) et Marie Delacroix (2023) ont mentionné que les jeunes ont un besoin rapide de progresser et de gagner en responsabilités et que le fait de

stagner ou de ne pas aller assez vite représente une forme d'échec pour eux. Pour exercer des missions de conseil et développer une relation de type commercial, il faut nécessairement commencer en bas de l'échelle, en tenant les comptes, en faisant de l'encodage et des bilans et en apprenant auprès d'autres sur l'attitude à adopter dans une relation client durant quelques années, généralement 3 ans. Ce que les jeunes ont du mal à comprendre et à accepter, d'une part, car ils ne prendraient pas le temps d'acquérir des compétences et façons de faire, d'autre part, car les tâches liées à l'administratif ne sont pas attrayantes pour ces derniers.

Comme autre frein, nous identifions la prédominance des *soft skills* et de la connaissance de l'informatique sur les qualifications liées à la connaissance propre du métier. Ces compétences sont en lien avec le nouveau profil de comptable dorénavant recherché. Des nouvelles compétences qui tendront à devenir davantage importantes à l'avenir :

- *Soft skills* : Bien qu'au niveau des sondages, nous obtenons que les jeunes apprécient la nouvelle tournure du métier car dorénavant mieux orienté vers le client et une meilleure proximité avec ces derniers. Les professionnels Nicolas Widar (2023) et Edward Heynderickx (2023) relèvent un problème d'interaction sociale avec les jeunes et une peur du contact humain, privilégiant ainsi les mails aux appels téléphoniques. Ce qui pose un problème puisque le fait d'être à l'aise dans la parole et d'être disponible et joignable par téléphone représentent une facette de plus en plus importante dans le métier.
- *It Minded* : alors que le métier prend davantage une tournure informatique, tous les professionnels du chiffre identifient des lacunes dans le maniement des outils informatiques, notamment les logiciels et Excel. Ils estiment que les formations ne sont pas en accord avec l'évolution de la société et des technologies. Sebastien Rowet (2023) et Edward Heynderickx (2023) mentionnent que l'enseignement est un peu à la traîne au niveau du logiciel utilisé, à savoir Winbooks et qu'il faudrait envisager d'évoluer vers un logiciel plus innovant et intuitif. A cela, la majorité des sondés dans l'enseignement (plus de 70%) ont répondu utiliser Winbooks comme logiciel comptable et que les formations universitaires n'intègrent pas suffisamment de connaissances en programmation informatique et de formation en IA malgré la nouvelle dimension du métier en justifiant une nécessité de donner une dimension plus informatique de la gestion des données pour mieux saisir l'utilité des IA et de rajeunir les outils utilisés, à savoir Winbooks. De plus, la majorité des employés sondés exerçant une fonction comptable mentionnent que leur cursus scolaire ne les a pas bien formés aux outils numériques. Pour cela, afin de combler cette lacune, les professionnels mentionnent le fait de privilégier des profils « *It Minded* » à qui on va apprendre le métier plutôt qu'à des financiers à qui on va apprendre l'informatique. » (Delacroix, 2023). Toutefois, Sebastien Rowet (2023) mentionne que les connaissances techniques sont et resteront à l'avenir toujours aussi importantes surtout pour un métier d'expertise comme celui-ci. Nous concluons ce point par le fait qu'actuellement les connaissances techniques prédominent sur les autres compétences mais que dans le futur les compétences analytiques, informatiques et interpersonnelles prendront davantage d'ampleur par le développement d'outils intelligents plus performants et que par conséquent, les formations universitaires doivent proposer des cours en phase avec cette évolution (Widar, 2023 ; Rowet, 2023). Un cursus scolaire qui s'adapte mieux aux nouveaux défis que vont rencontrer beaucoup de cabinets à l'avenir, notamment dans la difficulté à former les jeunes vers les missions de conseil. En effet, ces missions nécessitent

des compétences de base qui s'acquièrent en tenant la comptabilité régulière. Mais si ces tâches sont entièrement prises en charge par les logiciels, il sera plus compliqué de former les nouveaux entrants. D'ailleurs Edward Heynderickx (2023) explique ne plus accepter de juniors dans son système de travail. Ce problème doit donc être pris en amont.

Par conséquent, pour faire face aux besoins changeants du marché du travail, il est nécessaire que les programmes d'enseignement revoient régulièrement leur formation de sorte à ce que les futurs professionnels reçoivent une formation universitaire qui intègre les applications de l'IA utilisées dans le domaine de la comptabilité et de leur montrer comment les robots et machines peuvent gérer les tâches réalisées auparavant par les humains (Jacob, 2020). Une formation qui doit se faire en adéquation avec les besoins de la génération Z - d'autant plus pour une formation nécessitant de longues années d'études - et qui soit la plus proche du terrain. Notons que dans la pratique, nous n'avons pas spécialement étudié/sondé ce que cette nouvelle génération Z attend de sa formation en termes de style d'apprentissage. Par conséquent, cela pourrait faire l'objet d'autres études dans le futur.

Enfin, d'autres freins ont été mentionnés comme le manque de communication de l'ITAA sur la nouvelle image de la profession comptable ; des salaires pas encore assez attractifs pour des jeunes qui considèrent le salaire comme étant le premier aspect important dans un emploi ; une charge de travail importante à des périodes déterminées et des jeunes qui sont de moins en moins prêts à travailler de longues heures du fait de l'importance d'un équilibre vie privée / vie professionnelle et qui par conséquent, ne rendront peut-être pas la profession plus attractive à l'avenir mais inchangée. Toutefois, comme ces freins ne sont pas reliés à l'intégration de l'intelligence artificielle et donc à l'objet de notre étude - à savoir, si les changements opérés par cette intégration sont positifs ou négatifs pour la nouvelle génération - nous nous permettons de valider notre première hypothèse, mais de mentionner ces freins, hors cadre de notre travail, qui influencent quand même l'attractivité du métier.

Un autre point qui nous semble important de mentionner est la quête de sens. Dans la littérature, on retrouve souvent cette notion associée au fait que le travail ne doive pas être pénible, qu'il doive impacter les autres, qu'il doive ainsi permettre une plus-value, etc. Toutefois, à la suite de nos échanges avec Monsieur Rowet (2023) et Madame Delacroix (2023), il semblerait que cette notion est difficile à définir car complexe et différente d'une personne à une autre et que les jeunes ne sont pas clairs dans le sens qu'ils recherchent dans leur travail. Malheureusement, dans nos sondages, nous n'avons pas pensé à demander aux jeunes de définir ce qu'était pour eux la quête de sens et nous sommes partis du postulat que ce sens était d'avoir des tâches à plus haute valeur ajoutée comme le mentionnait la littérature. Par conséquent, il serait intéressant de creuser davantage ce terrain dans de futures recherches.

5. Limites de l'étude

Notre recherche a été exposée à quelques limites qui nous semblent importantes à relever et qui à l'avenir pourraient faire l'objet d'autres recherches intéressantes afin d'alimenter le sujet.

La première limite identifiée a trait à la revue de la littérature. Aussi étrange que cela puisse paraître, les ressources théoriques reprenant notre thématique n'étaient pas aussi abondantes qu'on aurait voulu qu'elles soient pour le secteur belge. En effet, de nombreuses études, que l'on peut retrouver dans la littérature scientifique, concernent la France ou l'Europe de manière générale. Ce qui nous semble dommage au vu de l'importance que représente ce thème en matière d'actualité. Ceci nous a contraint par moment de reprendre des données qui concernent la France en faisant supposer que ces dernières étaient à peu de choses près similaires à la Belgique, notamment pour connaître la répartition du chiffre d'affaires entre les missions comptables. Aussi, le fait qu'il n'existe pas de sources faisant la jonction directe entre l'intelligence artificielle et la question de l'attractivité dans le secteur comptable, nous a amené à avancer un peu seul face à l'inconnue, ce qui nous a conduit à créer le point « 2.3. Scénario de l'impact » pour pouvoir faire un lien entre ces deux thématiques.

La deuxième limite concerne cette fois notre échantillon. Bien que nous ayons fait en sorte de diversifier notre échantillon entre les cabinets, les futurs diplômés et employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans, dans le but d'avoir une pluralité de réponses et de perspectives, cet échantillon n'est néanmoins pas représentatif.

En effet, nous avons à cœur d'interroger davantage de cabinets, cependant cela n'a pu se faire, d'une part, par manque de temps, d'autre part, par les nombreux refus que nous avons dû essuyer. Il est à noter que deux autres entretiens étaient prévus avec deux professionnels supplémentaires. Le premier étant Monsieur Emmanuel Degrève, conseiller fiscal, fondateur de la fiduciaire Deg & Partners et professeur à la Chambre belge des Comptables. Le second étant Monsieur Yakup Dalli, expert-comptable et fondateur de la fiduciaire Vergitax. Toutefois, les entretiens ont été plusieurs fois reportés par les professionnels jusqu'à conduire à une non-réalisation. Par conséquent, le nombre d'entretiens n'est pas exhaustif et ne permet pas de généraliser ce que nous avons pu en tirer en termes d'observations. La méthode qualitative utilisée pour conduire les entretiens a permis la récolte de conclusions globales grâce aux questions ouvertes. Cependant celles-ci représentent des tendances. Dès lors un plus grand nombre d'entretiens permettrait de mieux légitimer les observations et conclusions tirées. De plus, les entretiens menés étaient composés uniquement de professionnels du chiffre francophone sur la région de Bruxelles et périphéries. Nous n'avons pas eu l'occasion de converser avec des comptables établis en Flandre. Il aurait été pertinent de les intégrer également dans l'échantillon afin de pouvoir faire des comparaisons entre la sphère francophone et néerlandophone et voir si les problèmes et tendances qui touchent la profession sont les mêmes. De plus, un nombre plus élevé en termes de cabinets interrogés nous aurait permis de pouvoir faire des comparaisons à la fois entre les cabinets de différentes tailles et entre les cabinets de même taille.

Aussi, le nombre des répondants récoltés dans le cadre des sondages ne permet pas non plus de généraliser les comportements et observations à cette génération entière. Il s'agit donc davantage de tendances plutôt que d'affirmations. Il aurait été intéressant d'étendre notre échantillon à d'autres

hautes écoles francophones de Bruxelles qui intègrent une formation en comptabilité, cependant l'accès restreint à ces groupes explique notre difficulté à les atteindre. De plus, il est à noter que notre champ d'analyse se limite à la génération Z en options comptabilité/finances. Par conséquent, le fait d'avoir des critères spécifiques élimine inévitablement un grand groupe de répondants. Par comparaison avec une étude en marketing sur le consommateur où tout un chacun est invité à répondre au sondage, ici il est plus compliqué de trouver des répondants qui satisfassent aux critères préétablis pour y répondre. Ce qui explique en grande partie la difficulté à attirer un grand nombre de sondés malgré la pluralité des canaux utilisés pour partager le sondage. Enfin, par essence même, le sondage ne permet pas d'obtenir des clarifications concernant les réponses - parfois trop courtes - données par les sondés. Ainsi, nous pouvons également mentionner cette limite concernant notre analyse.

De ce fait, à l'avenir, il serait intéressant de questionner un plus large échantillon en intégrant dans celui-ci plusieurs hautes écoles francophones et néerlandophones spécialisées dans les formations comptables et également introduire les jeunes encore dans l'enseignement secondaire (en rétho) afin de recueillir leurs avis et perceptions.

Il aurait été également intéressant d'interroger certaines personnes issues du corps professoral de sorte à connaître leur point de vue, mais aussi et surtout la formation proposée par l'institut/l'enseignement et pouvoir faire des liens avec ce que dit la littérature là-dessus.

6. Conclusion et perspectives

Notre dernière année de master en gestion de l'entreprise à l'ICHEC nous a permis de nous intéresser à une question de recherche en lien avec une thématique actuelle. Ainsi, le sujet étudié était l'influence que peut avoir l'intelligence artificielle - au travers de ces changements - sur l'attractivité des professions comptables, longtemps marquée par une image désuète. Pour ce faire, nous avons calibré notre champ d'études en se concentrant uniquement sur la génération Z, qui fait petit à petit son entrée sur le marché de l'emploi ; et le métier de comptable, autrement appelé collaborateur comptable ou consultant. Ceci car c'est généralement la fonction occupée par un jeune au sortir de sa formation universitaire. Pour tenter de répondre à notre question de recherche, nous avons décidé de scinder notre travail en plusieurs parties que nous présenterons succinctement ici.

La première partie purement théorique a permis d'étudier tous les concepts qu'impliquent notre question de recherche. Par conséquent, nous avons pu mettre en lumière la personnalité mais également les aspirations, besoins et attentes professionnelles des jeunes issus de la génération Z afin de poser un diagnostic sur celle-ci et comprendre les enjeux vécus par les organisations de tous secteurs confondus pour attirer et recruter ces jeunes talents. Ensuite, nous avons étudié plus spécifiquement le secteur comptable en vue de comprendre, cette fois, les causes du rejet de la fonction et qui expliquent le manque d'attractivité et la pénurie actuellement vécus dans le secteur. Par ailleurs, nous avons également retracé les professions comptables depuis la période de l'Antiquité jusqu'à l'ère actuelle marquée par les nouvelles technologies et plus particulièrement l'intelligence artificielle en vue de connaître les mutations qu'elle opère au sein de la profession et l'avenir qu'elle offre au secteur. Enfin, nous avons clôturé cette partie par la formulation de deux hypothèses développées à la suite des recherches documentaires grâce à un scénario établi de la potentielle influence de l'IA sur l'attractivité du métier auprès des jeunes. Ce cheminement était nécessaire pour mieux appréhender l'influence de l'intégration de l'intelligence artificielle. Ces hypothèses sont :

- L'intelligence artificielle améliore l'attractivité des professions comptables, du point de vue de la génération Z ;
- L'intelligence artificielle diminue l'attractivité des professions comptables, du point de vue de la génération Z.

La méthodologie utilisée a permis de récolter l'opinion et les comportements de la génération Z d'abord, dans le milieu professionnel et ensuite de manière plus spécifique, dans le milieu comptable grâce à des sondages administrés en ligne à la fois aux futurs diplômés en option comptabilité et aux jeunes employés exerçant une fonction comptable depuis moins de 5 ans, et ce, pour une meilleure perspective. Ces données récoltées ont été confrontées aux propos de professionnels du chiffre - qui connaissent la réalité du terrain et disposent d'une expertise dans le domaine - recueillis grâce à des entretiens semi-directifs. Ceci dans le but de diversifier nos outils de récolte de données et de disposer d'une pluralité de points de vue. Cette récolte de données a été présentée dans un chapitre dédié à cela avant d'être confrontée aux informations obtenues de la lecture de la littérature.

En confrontant nos données obtenues des sondages et des entretiens avec l'approche théorique, nous avons retenu la première hypothèse selon laquelle l'intelligence artificielle améliore l'attractivité des professions comptables, du point de vue de la génération Z. En effet, l'évolution vers laquelle tend le

métier, rendue possible par l'intégration de l'intelligence artificielle et des technologies connexes dans la redéfinition du rapport au travail et à la clientèle, semble plus attrayante pour cette génération en quête d'un intérêt dans le travail ; d'une polyvalence avec des systèmes de travail novateurs ; de responsabilités ; d'échange et d'interaction sociale. Toutefois, nous prenons un certain recul quant à la validation de cette hypothèse, la confirmant seulement à moitié au vu des échanges que nous avons eus avec les professionnels du chiffre. En effet, ces échanges nous ont permis d'identifier des limites qui freinent cette amélioration de l'attractivité, si des mesures ne sont pas prises à l'avenir, comme le fait que la facturation électronique n'est toujours pas rendue obligatoire sur le territoire belge ; que les jeunes diplômés qui intègrent les professions du chiffre présentent des lacunes quant au nouveau profil demandé comme le maniement d'outils informatiques, les contacts humains et la disponibilité. D'autres freins comme l'aspect financier, la charge de travail ainsi que le manque de communication pour contrer l'image désuète du métier contribuent également à freiner l'amélioration de l'attractivité.

Enfin, comme mentionné dans les limites de ce travail, le fait qu'il n'existe pas de sources faisant la jonction directe entre l'intelligence artificielle et la question de l'attractivité dans le secteur comptable affaiblit les observations et conclusions que nous émettons, ce qui ne nous permet pas de répondre de manière certaine à notre question de recherche. En effet, nous avons dû ajouter le point « 2.3. Scénario de l'impact » pour pouvoir faire un lien entre ces deux thématiques étant donné que nous avons d'un côté des sources qui traitent de la question de l'attractivité et de l'autre, celle de l'intelligence artificielle dans le secteur comptable. Par conséquent, ce travail ouvre une réflexion vers d'autres recherches qui permettront d'enrichir la littérature sur cette thématique au niveau belge.

Passons à présent à la proposition de quelques perspectives dans le cadre de cette étude ainsi que dans l'intégration de l'intelligence artificielle dans le secteur comptable.

La première perspective concernant cette recherche est sans nul doute d'agrandir l'échantillon, en impliquant davantage de personnes à l'étude de sorte à rendre les observations plus objectives et légitimes.

Enfin, une deuxième perspective intéressante serait de s'attarder davantage sur les freins identifiés dans ce présent mémoire et qui empêchent l'amélioration de l'attractivité en vue de trouver des moyens concrets, des actions à entreprendre afin de les atténuer. Une première approche serait de s'intéresser aux programmes d'éducation dans les hautes écoles et analyser comment les adapter compte tenu de la personnalité des jeunes de la génération Z, de leur style d'apprentissage mais également de ses manquements, en ce compris le maniement des outils informatiques et les *soft skills*, et ce, afin d'être mieux en ligne avec le tournant que prend le métier. Une autre approche serait de trouver des synergies possibles entre les cabinets comptables et le milieu scolaire afin de mieux consolider théorie et pratique, notamment par la présentation de cas réels d'un cabinet comptable, par une forme de mentorat où les jeunes seraient soutenus par des professionnels du milieu comptable avec qui ils pourraient plus facilement nouer des contacts et apprendre d'eux en matières de compétences pratiques et interpersonnelles.

L'objectif recherché est que l'étudiant développe au mieux le nouveau profil du métier et puisse faire face plus rapidement à la réalité du terrain durant son cursus scolaire.

7. Bibliographie

- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J-P., Raulet-Croset, N. et Roland-Lévy, C. (2013). Les sources du comportement individuel : personnalité, influences sociales et perception [chapitre 1]. Dans *Comportements humains et management* (4^e édition, pp.7-42). Paris : Pearson.
- Arbelet, L. (2023, 16 mai). La diversification des cabinets comptables devient-elle une réalité ? *Editions législatives*. Récupéré le 23 juin 2023 de <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/la-diversification-des-cabinets-comptables-devient-elle-une-realite/>
- Arraou, P. (2016). *L'expert-comptable et l'économie numérique*. Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables. Récupéré de https://www.academia.edu/36590320/Lexpert_comptable_et_Léconomie_numérique_préface_emmanuel_macron
- Auger, P-A., et al. (2022). Les enjeux RH des métiers du chiffre au service de la performance. Crowe France. Récupéré de <https://www.fideliante.fr/wp-content/uploads/2022/12/Connexions-23-Nouveaux-Enjeux-RH.pdf>
- Balenieri, R. (2022, 29 décembre). L'adoption de l'intelligence artificielle stagne dans les entreprises. *Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/ladoption-de-lintelligence-artificielle-stagne-dans-les-entreprises-1892610>
- Barabel, M., Meier, O. et Perret, A. (2012). *Travailler avec les nouvelles générations Y et Z*. France : Studyrama.
- Bauer, A. (2023, 13 janvier). Recrutement : que faire pour attirer et séduire la génération Z ? *Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/recrutement-que-faire-pour-attirer-et-seduire-la-generation-z-1897025>
- Begriche, J. et Cassou, M. (2021). Enjeux et opportunités du numérique pour les cabinets d'expertise comptable. Crowe France. Récupéré de <https://www.crowe.com/fr/dupouy/-/media/crowe/firms/europe/fr/dupouy/files/connexions/connexions-22---etude-xerfi.pdf>
- BNP Paribas et The Boson Project. (2015). *La grande Invasión, Enquête sur la Génération Z et sa vision de l'entreprise*. France : BNP Paribas. Récupéré de <https://cdn-actus.bnpparibas.com/files/upload/2015/01/20/docs/lagrandeinvazionbnpptbp.pdf>
- Brillet, F. et Gavaille, F. (2014). L'image métier : exploration d'un concept multidimensionnel - étude empirique appliquée aux métiers du conseil. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(12), 29-44. doi : 10.3917/rimhe.012.0029.
- Brillet, F. et Gavaille, F. (2016). L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel. *Management & Avenir*, 2(84), 53-72. doi : 10.3917/mav.084.0053.
- Carron, T. (2019). *Usages de jeux sérieux pour motiver les étudiants : initiatives d'enseignants et impulsions institutionnelles*. Communication présentée au Congrès des enseignants organisé par la Sorbonne Université, Paris, France. Récupéré de <https://hal.science/hal-02284352>
- Cegid. (2020, 23 avril). *Entrepreneurs et dirigeants : 5 excellentes raisons de vous mettre à la comptabilité collaborative*. Récupéré le 7 juin 2023 de <https://www.cegid.com/fr/blog/5-raisons-de-choisir-la-comptabilite-collaborative/>
- Chambre Belge des Comptables. (s.d.). *Le métier de comptable*. Récupéré le 5 juin 2023 de <https://www.cbcbxl.be/metiers-comptabilite/comptable/>

- Colin, G.(2020). *Évolution du métier de comptable à l'horizon 2030 : une analyse prospective*. (Mémoire de Master). Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain, Louvain. Récupéré de <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:26087>
- Commission des normes comptables. (2020). *Titre 3 : Obligations générales des entreprises*. Récupéré le 3 juin 2023 de <https://www.cnc-cbn.be/fr/node/730#:~:text=Article%20III.,-91&text=95%2C%20%25%201er%2C%20sont,du%20rapport%20de%20gestion%20consolidé>
- Dassonville, L. (2019). L'intelligence artificielle, un potentiel de réinvention des métiers administratifs. *Revue Défense Nationale*, 5(820), 137-141. doi : 10.3917/rdna.820.0137
- DataScientest. (2023). *Machine Learning : Définition, fonctionnement, utilisations*. Récupéré le 13 juin 2023 de <https://datascientest.com/machine-learning-tout-savoir>
- De Biolley, A. (2022, 26 septembre). La croissance du secteur de l'expertise-comptable se poursuit, mais est ralentie par les charges administratives et la pénurie de personnel. *ITAA*. Récupéré le 11 juin 2023 de <https://www.blogitaa.be/fr/2022/09/26/la-croissance-du-secteur-de-lexpertise-comptable-se-poursuit-mais-est-ralentie-par-les-charges-administratives-et-la-penurie-de-personnel/>
- De Goedt, R. (2020, 25 août). Une nouvelle image de la profession. *Wolters Kluwer*. Récupéré le 19 mai 2023 de <https://www.wolterskluwer.com/fr-be/news/young-accounting-talent-with-digital-skills-is-worth-gold-on-the-job-market>
- Degos, J-G. (1998). *Histoire de la comptabilité*. Paris : Editions PUF.
- Degraux, X. (2023). *Belgique : comment les 16-39 ans utilisent-ils les réseaux sociaux ?* Récupéré le 20 juin 2023 de <https://www.xavierdegraux.be/belgique-comment-les-16-39-ans-utilisent-iels-les-reseaux-sociaux-etude-2023>
- Delacroix, M. (2021). *Exigences légales de contrôle*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- Delacroix, M. (2023, 20 juillet). *Réviseur d'entreprises, spécialisée en expertise judiciaire et mission d'audit au sein du cabinet RSM Belgium*. [Entretien en ligne]. Teams.
- Devriese, . (1989). Approche sociologique de la génération. *Revue d'histoire*, 22(2), 11-16. Récupéré de https://www.persee.fr/doc/xxs_0294-1759_1989_num_22_1_2123#:~:text=Dans%20une%20%20génération%20%20ou%20au,d%20leur%20degré%20d%27investissement.&text=lement%20la%20différence%20objective%20de,moins%20larges%20du%20monde%20social.
- Dext. (2023). *Guide du cabinet d'expertise comptable attractif*. Récupéré le 29 mai 2023 de <https://dext.com/fr/ressources/blog-actualite-comptable/attractivite-cabinet-expertise-comptable>
- Dhaene, L. et Legrand, J. (2023). La profession d'expert-comptable en Belgique. *Revue française de comptabilité*. Récupéré le 8 juin 2023 de <https://revuefrancaisedecomptabilite.fr/la-profession-dexpert-comptable-en-belgique-2/>
- Dillenseger, C. (2019, 31 octobre). 7 idées reçues sur le métier d'expert-comptable. *Les Echos*. Récupéré le 18 mai 2023 de <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/metiers-reconversion/7-idees-recues-sur-le-metier-dexpert-comptable-1175024>
- Directskills. (2021). *Numérisation, dématérialisation et digitalisation : quelles différences ?* Récupéré le 4 juin 2023 de <https://www.directskills.com/conduite-du-changement/numerisation-dematerialisation-et-digitalisation-quelles-differences/>
- Felix, E. (2005). La comptabilité face à ses défis. *Revue Belge de la comptabilité*, (1), 38-44.

- Forem. (2018). *Métier d'avenir : comptable*. Récupéré le 30 mai 2023 de https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/20180302_A2P_Comptable.pdf
- Forem. (2022). *Métiers/fonctions critiques et en pénurie en Wallonie*. Récupéré de <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/chiffres-et-analyses/analyse-liste-2022-fonctions-critique.pdf>
- Forem. (2023). *Découvrir un métier : comptable*. Récupéré le 10 juin 2023 de <https://www.leforem.be/infos-metiers/metiers/comptable.html#tabs-8263780b1a-item-e56d72f187-tab>
- Fourastié, J. (1979). *La comptabilité*. Paris : Editions PUF.
- Garcia, M. et Kempeners, S. (2020). *Comptabilité et analyse financière*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- Gavoille, F., Poujol, F-J. et Siadou-Martin, B. (2017). La perception du métier de vendeur par ceux qui s'y destinent : une approche par l'image métier. *Association de Gestion des Ressources Humaines*, 1(22), 55-81. doi : 10.3917/grh.171.0055.
- Gentina, E. (2016). *Marketing et Génération Z - Nouveaux modes de consommation et stratégies de marque*. Paris : Dunod.
- Giray, L. (2022). Meet the Centennials : Understanding the Generation Z students. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 2(4), 9-18. doi : <https://doi.org/10.14456/jsasr.2022.26>
- Half, R. (2019, 9 avril). Comptable, expert-comptable ou conseiller fiscal ? Voici ce que vous devez savoir sur votre titre de poste. *Talent Solutions*. Récupéré le 14 juin 2023 de <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employes/carriere/changement-finance-et-comptabilite>
- Hamelin-Lalonde, C. et Montambeault, C. (2020). *La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail*. Canada : Academos. Récupéré de https://academos.qc.ca/ressource/rapport-gen-z-2020/?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=trafic-genz&gclid=EAlaQobChMlu7vV6e3b_QIVJo9oCR16Jw1uEAAAYASAAEgJgxFD_BwE
- Heynderickx, E. (2023, 12 juin). *Expert-comptable et dirigeant de la fiduciaire Axellence*. [Entretien en ligne]. Teams.
- Howe, N. et Strauss, W. (1997). *The fourth turning : An American prophecy - What the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny*. Manhattan : Crown.
- IONOS. (2018). *La comptabilité en partie simple*. Récupéré le 2 juin 2023 de <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/la-comptabilite-en-partie-simple-tour-d'horizon/#:~:text=Contrairement%20à%20la%20comptabilité%20en,d%27établir%20un%20s%20olde%20total.>
- ITAA. (2023, 21 mars). *Rapport annuel 2022*. Bruxelles : ITAA. Récupéré de https://issuu.com/institutetaxadvisorsaccountants/docs/itaa_rapport_annuel_2022
- Jacob, S., Souissi, S. et Trudel, J-S. (2020). Intelligence artificielle et transformation des métiers de la comptabilité et de l'audit financier. *Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique*. Université Laval, Québec. Récupéré de <https://www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca/sites/administration-numerique.chaire.ulaval.ca/files/uploads/bureau/IA%20et%20métiers%20comptabilité.pdf>

- Khodorowsky, K. (2015). *Marketing et communication Jeunes - Vendre aux générations Y et Z*. Paris : Dunod.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. et Vandercammen, M. (2022). Le fossé des générations [chapitre 2]. Dans *Marketing 5.0* (1ère édition, pp.33-49). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Lacaze, D. (2017). Comprendre la pénurie de main d'œuvre dans les professions comptables : une étude qualitative des facteurs d'orientation des étudiants. *Gestion 2000*, 34(1-2), 157-179. doi : 10.3917/g2000.341.0157
- Laloux, P. (2022, 8 octobre). Ces "Digital Natives", naufragés ignorés du monde numérique. *Le Soir*. Récupéré le 21 juin 2023 de <https://www.lesoir.be/art/d-20221007-GXPEQG?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Dlastyear%26sort%3Ddate%2Bdesc%26word%3Dces%2B%2522digital-natives%2522%252C%2Bnaufrag%252C%25A9s%2Bignor%252C%25A9s%2Bdu%2Bmonde%2Bnum%252C%25A9rique>
- Larousse. (s.d). *Définitions : attractif*. Récupéré le 2 mai 2023 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/attractif/6301>
- Larousse. (s.d). *Définitions : attraction*. Récupéré le 2 mai 2023 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/attraction/6302>
- Larousse. (s.d). *Définitions : attractivité*. Récupéré le 2 mai 2023 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/attractivité/6303>
- Larousse. (s.d). *Définitions : génération*. Récupéré le 11 mai 2023 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/génération/36537#:~:text=Ensemble%20des%20personnes%20vivant%20dans,Conflit%20des%20générations>.
- Lassègue, P., Déjean, F., et Le Theule, M.A. (2015). *Lexique de comptabilité*. Paris : Dunod.
- Le dico du commerce international. (s.d.). *Définition de sweatshop*. Récupéré le 24 juin 2023 de <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/sweatshop.html>
- Le Dictionnaire. (s.d.). *Définition : attractivité*. Récupéré le 2 mai 2023 de <https://www.le-dictionnaire.com/definition/attractivité>
- Lin, P. et Hazelbaker, T. (2019). Meeting the Challenge of Artificial Intelligence. What CPAs Need to Know. *CPA Journal*. Récupéré le 9 juin 2023 de <https://www.cpajournal.com/2019/07/03/meeting-the-challenge-of-artificial-intelligence/>
- Longane, J. (2021). *Comment remédier à la pénurie de jeunes diplômés dans le secteur comptable ? études de cas de l'ICE et l'IRE*. (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles.
- Madden, C. (2017). *Hello gen z: Engaging the generation of post-millennials*. Sydney : Hello Clarity.
- Maddi, S. R., *Personality Theories, A Comparative Analysis*, 4e éd., Homewood III, Dorsey, 1980.
- Mateu, J-B., Pluchart, J-J. (2019). L'économie de l'intelligence artificielle. *Revue d'économie financière*, 3(135), 257-272. doi : 10.3917/ecofi.135.0257.
- Maymo, V., Palard, J-E. et Prat, C. (2021). *L'attractivité et l'avenir de la profession comptable à l'horizon 2040*. Bordeaux : Institut Sofos Experts-Comptables. Récupéré de https://www.institutsofos.fr/wp-content/uploads/2021/07/TEASER-Attractivite_4pages_JUIN-2021-1.pdf
- McKinsey. (2022, 6 décembre). The state of AI - and a half decade in review. *Quantum Black*. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review>

- Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- Parra, M. (2022, 9 décembre). Les 5 meilleurs ERP comptables en 2023. *Fonctions Financières*. Récupéré le 10 juin 2023 de <https://www.fonctions-financieres.com/erp-comptable>
- Perez, D. (2014). *Les métiers de la comptabilité et de l'expertise comptable : un secteur qui ne connaît pas la crise* (7e édition). Boulogne-Billancourt : L'étudiant pratique.
- Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : éléments de réponse aux problématiques générationnelles. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(4), 3-26. doi : 10.3917/rimhe.004.0003
- Piret, J. (2020). *L'impact de la numérisation au sein des cabinets d'expertise comptable en Belgique : menace ou opportunité ?* (Mémoire de Master). Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Louvain. Récupéré de <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:25871>
- Randstad Research. (2019). *L'attractivité des professions en Belgique*. Récupéré de <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/s3-be-prd-prd-randstad-static/marketing/RR-attractivite-des-professions-en-belgique.pdf>
- Remy, F. (2023, 27 avril). Quel avenir pour l'intelligence artificielle ? *Trends Tendances*. Récupéré de <https://trends.levif.be/a-la-une/tech-medias/quel-avenir-pour-lintelligence-artificielle/>
- Reyre, I. (2014). Le numérique et la fonction RH : une histoire porteuse d'avenir [chapitre 3]. Dans *A quoi ressemblera la fonction RH demain ?* (pp.35-41). Paris : Dunod.
- Roussi, K. (2022). L'intelligence artificielle au service du métier d'expert-comptable. *Revue Internationale*, 3(2), 155-177. Récupéré de <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/345>
- Rowet, S. (2023, 17 juillet). *Directeur exécutif du département comptable du cabinet Ernst & Young*. [Entretien en ligne]. Teams.
- Signorini, C. (2021). Le contexte comptable [chapitre 1]. Dans *La compta... Mais c'est très simple !* (2è édition, pp.17-36). Paris : Dunod.
- Steyns, B. (2019, 21 novembre). L'intelligence artificielle va-t-elle évincer les comptables ? *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2019/11/21/lintelligence-artificielle-va-t-elle-evincer-les-comptables-3RLULXJPGBFR5HCOXQQ2Y2ISS4/>
- TechTarget. (2018). Test de Turing. *LeMagIT*. Récupéré le 3 juin 2023 de <https://www.lemagit.fr/definition/Test-de-Turing>
- Vegas, L. (2018). *Attirer et recruter la génération Z dans un environnement « d'uberisation » : processus et outils innovants à disposition de la profession comptable*. (Mémoire de Master). Université de Lyon, Lyon. Récupéré de https://ecogestion-legt.enseigne.ac-lyon.fr/legit/wp-content/uploads/2018/06/tome_i_memoire_-_attirer_et_recruiter_la_generation_z_vdef.pdf
- Vlaemminck, J.H. (1956). *Histoire et doctrines de la comptabilité*. Bruxelles : Editions du Treurenberg.
- Widar, N. (2023, 6 juin). *Expert-comptable et dirigeant de la fiduciaire Ifid Digital*. [Entretien en ligne]. Teams.