

Haute Ecole  
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**L'impact de la digitalisation sur un  
cabinet d'expertises comptables  
Étude de cas : BDO Experts-Comptables**

Mémoire présenté par  
**Carlo BELLUZZO**

pour l'obtention du diplôme de  
**Master en Sciences Commerciales**

Année académique 2017 - 2018

Promoteur :  
Monsieur Benoît STEVENS



Haute Ecole  
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**L'impact de la digitalisation sur un  
cabinet d'expertises comptables  
Étude de cas BDO Experts-Comptables**

Mémoire présenté par  
**Carlo Belluzzo**

pour l'obtention du diplôme de  
**Master en Sciences Commerciales**

Année académique 2017 - 2018

Promoteur :  
Monsieur Benoît Stevens

## Remerciements :

Je voudrais commencer par remercier toutes les personnes ayant contribué, chacun à leur manière, à l'élaboration de ce mémoire.

Je souhaiterais premièrement remercier Mr Stevens pour avoir accepté d'être mon promoteur et de m'avoir guidé tout au long de la réalisation de ce travail grâce à ses précieux conseils.

Ensuite, je tiens à exprimer toute ma gratitude à toutes les personnes que j'ai pu interviewer pour leur temps et leur disponibilité accordés

Enfin, je souhaiterais remercier ma famille pour son soutien continual qui s'est avéré être un facteur motivationnel clef.

# Table des matières

Introduction.....	4
Partie 1 : La digitalisation d'une société .....	5
1. La digitalisation .....	6
1.1. Définition .....	6
1.2. Pourquoi une entreprise doit-elle se tourner vers la digitalisation ?.....	7
2. Défis liés à la digitalisation.....	12
3. Processus de mise en place une stratégie digitale .....	13
3.1. Définir sa stratégie .....	13
3.2. Changement au sein de l'organisation.....	13
3.3. Création de la stratégie .....	15
3.4. Implémentation de la stratégie .....	16
3.5. Outils .....	16
3.5.1. Cloud.....	17
3.6. Protection et sécurité .....	19
3.6.1. Cyber sécurité.....	19
3.6.2. RGDP .....	19
4. L'intelligence artificielle .....	22
4.1.1. Machine learning et big data .....	23
4.1.2. Progrès ou danger ?.....	24
5. Les impacts de la digitalisation et de l'IA .....	26
5.1. Emploi .....	26
5.2. Compétences humaines. .....	27
5.3. Méthodes de travail .....	28
5.4. L'enjeu humain .....	31
6. Stratégie digitale : solutions pour se préparer à l'avenir.....	32
6.1. Système éducatif efficace .....	32
6.2. Formation continue .....	32
6.3. Renforcement de la motivation .....	33
6.4. Accompagnement.....	34
6.5. Conclusion .....	34
Partie 2 : Contexte d'un cabinet d'expertise comptable et Etude de cas : BDO Experts-Comptables .....	35
1. Le métier de comptable et le rôle d'une fiduciaire comptable .....	36
1.1. Définition .....	36
1.2. Tâche habituelle du comptable .....	36

1.3.	Évolution du métier .....	37
1.3.1.	Business consultant .....	39
1.4.	Pourquoi certains cabinets ne se digitalisent pas ?.....	39
2.	Digitalisation d'un cabinet d'expertise-comptable et avantages.....	40
2.1.	Dématérialisation.....	41
2.2.	Nouvelles fonctionnalités des programmes comptables .....	45
2.2.1.	Reconnaissance automatique.....	45
2.2.2.	CODA.....	46
2.2.3.	Consultation des pièces comptables .....	46
2.2.4.	Interface intuitive .....	47
2.2.5.	Outils de reporting .....	47
2.2.6.	Lien entre les programmes .....	48
2.2.7.	Vue d'ensemble.....	49
2.3.	Coûts.....	50
2.4.	Les clients devant la digitalisation .....	50
2.4.1.	Exemple .....	52
2.4.2.	Interview (Dandois).....	52
2.4.3.	Procédure à suivre pour convaincre les clients .....	53
2.5.	Méthodes de travail .....	55
3.	Étude de cas : BDO Experts-Comptables .....	56
3.1.	Carte d'identité.....	56
3.2.	Fonctionnement du département avant la digitalisation.....	57
3.2.1.	Problème lié à l'ancien fonctionnement .....	58
3.3.	Mise en place de la stratégie .....	59
3.3.1.	Analyses de la concurrence .....	59
3.3.1.1.	Fonctionnement du département comptable de l'entreprise Ernst & Young .....	59
3.3.1.2.	Fonctionnement du département comptable de l'entreprise Deloitte .....	60
3.3.2.	Changement au sein de l'organisation.....	61
3.4.	Implémentation de la stratégie .....	64
3.4.1.	Choix du logiciel .....	64
3.4.2.	Coûts.....	64
3.4.3.	Formation .....	65
3.4.4.	Motivation.....	66
3.4.5.	Risques .....	67
3.5.	Résultat de l'implémentation digitale.....	68
3.5.1.	Fonctionnalité des logiciels.....	68
3.5.2.	Satisfaction du personnel .....	69
3.5.3.	Satisfaction des clients .....	71

3.5.4. Evolution de la productivité .....	73
4. L'entreprise BDO a-t-elle réussi à relever les défis de la digitalisation ? .....	75
5. Conclusion .....	77
Bibliographie .....	80

# Introduction

Le digital prend une place substantielle dans notre monde actuel. Certaines entreprises n'osent pas ou sont méfiantes à l'idée de se digitaliser. Cependant, il devient impératif pour toutes les entreprises de réfléchir à une stratégie de digitalisation. Nous allons tenter dans ce mémoire de définir les risques encourus par les sociétés qui n'adoptent pas la digitalisation de leurs procédés et les raisons pour lesquelles la digitalisation apporte de nombreux avantages.

Nous tenterons de répondre à la problématique suivante : Quels sont les impacts d'une transformation digitale sur une entreprise et plus particulièrement d'un cabinet d'expertise comptable ?

Ce travail est divisé en deux parties pour en faciliter sa lecture et sa compréhension. La première partie aura pour objectif de vous plonger au cœur de la digitalisation. Nous définirons les étapes de l'élaboration d'une stratégie digitale car en effet une transformation numérique peut apporter de nombreuses opportunités à condition que celle-ci soit bien organisée. De plus, nous analyserons les outils disponibles sur le marché et les solutions qui s'offrent aux entreprises pour préparer leur avenir.

La deuxième partie aura pour objectif d'étudier en profondeur le domaine d'un cabinet d'expertises comptables, un des secteurs les plus touchés par la digitalisation. Nous mettrons en évidence les nouvelles fonctionnalités qu'apportent les nouveaux programmes comptables, le nouveau rôle du comptable ainsi que les différents changements dans ses habitudes de travail. En effet, les méthodes de travail et les outils du comptable ont radicalement changés durant ces dernières années et ne cessent d'évoluer.

Pour appuyer mes propos, nous avons décidé d'analyser la transformation digitale de l'entreprise BDO Experts-Comptables et sa situation face à la concurrence. Nous avons examiné le fonctionnement du département comptabilité avant la digitalisation et observé le résultat de l'implémentation des nouveaux logiciels. Pour terminer, nous essayerons de répondre à la question suivante : L'entreprise BDO Experts-Comptables a-t-elle réussi à relever les défis de la digitalisation ?

## Partie 1 : La digitalisation d'une société



# 1. La digitalisation

## 1.1. Définition

La quatrième révolution industrielle prend une tournure tellement importante que la digitalisation d'une entreprise est devenue inévitable.

Mais qu'est-ce que la digitalisation ?

Il s'agit d'un procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un process ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. (Alphalives, 2017)

La recherche de George Westerman, chercheur au MIT<sup>1</sup>, spécifie la transformation numérique en tant que : « utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises » (Westerman, 2016)

La digitalisation se résume brièvement par la transformation d'une société qui a pour conséquence un changement total du business model et qui aura un impact considérable sur l'organisation de cette même société.

Il ne s'agit donc pas seulement d'un passage vers des outils de travail et de communication tournés vers le digital, mais d'une transformation complète au sein de l'entreprise. Ce qui aura une influence majeure sur le métier en tant que tel.

(Alphalives, 2017)

Les entreprises se digitalisent et prennent un certain nombre de mesures pour :

1. La réduction de temps dans les process
2. Une meilleure communication
3. Un meilleur rapprochement et une fidélisation du client
4. Une amélioration des conditions de travail des employés
5. Une amélioration des performances
6. Une amélioration du chiffre d'affaires et des marges
7. Une collection et traitement des informations pour améliorer leur performance (Conrad, 2016)

---

<sup>1</sup> Massachusetts Institute of technology

Les avantages de la digitalisation sont nombreux et permettent de saisir de nouvelles opportunités :

- Traitement des données 24h/24 à n'importe quel endroit
- Automatisation des procédés
- Cloud qui permet la sauvegarde des données
- Travail en réseau et à distance qui supprime les barrières de la distance physique (Alphalives, 2017)

## **1.2. Pourquoi une entreprise doit-elle se tourner vers la digitalisation ?**

Dans l'ère numérique que nous traversons, la transformation digitale devient inévitable pour rester compétitif sur le marché. Cette transformation digitale a vu le jour au début de l'ère internet. En effet, le courrier postal a disparu au profit du courrier électronique, certaines réunions de groupe ont disparues pour laisser place au forum internet et les traditionnels magasins ont été remplacés par des sites de e-commerce. La digitalisation devient de plus en plus perfectionnée, comme nous pouvons le voir dans notre vie quotidienne, certains exemples de notre vie sont la preuve irréfutable que la digitalisation est plus que jamais présente : les caisses automatiques de supermarchés, les réseaux sociaux, les voitures autonomes, les chirurgiens robots, etc. La transformation digitale doit amener à une révolution qui fera évoluer la stratégie globale de l'entreprise.

Les raisons d'une transformation sont multiples et varient en fonction des conditions de marchés.

Les comportements des entreprises peuvent se distinguer de la façon suivante :

- **Actif** : L'entreprise est active sur les nouveautés technologiques et cherche à maximiser les possibilités offertes par celles-ci. Elle met en place une stratégie qui lui permet d'être toujours à la pointe de la technologie. Cette stratégie présente l'avantage d'être un pas en avant sur les concurrents. En effet, les nouvelles technologies se développent très rapidement et le retard est difficilement rattrapable.
- **Réactif** : A l'inverse d'un comportement actif et innovateur, les entreprises réactives réagissent à la pression du marché à se digitaliser. Cela signifie que ces entreprises mettent en place des stratégies en fonction des outils utilisés par la concurrence. (Perez, 2016)

Dans cette approche de pression du marché, nous pouvons distinguer deux sources majeures :

- Les clients

Les clients sont devenus hyperconnectés et n'ont jamais été aussi informés qu'aujourd'hui. Il est donc plus facile pour eux de trouver de meilleurs concurrents, de se voir offrir des prix plus attractifs et de trouver une meilleure qualité de produit/service. L'entreprise doit être dans une optique d'amélioration constante de l'offre proposée pour satisfaire les besoins de ses clients. (Perez, 2016)

- Les concurrents

La concurrence est de plus en plus présente, nous voyons apparaître sur le marché des entreprises qui proposent sans cesse des offres plus compétitives et qui bouleversent ainsi tout un secteur. Les concurrents qui ont les capacités de bouleverser tout un secteur ont adopté un comportement actif. Les entreprises telles qu'Amazon, Google, ont adopté et ont exploité les possibilités offertes par les nouvelles technologies. Le risque pour les entreprises qui adoptent un comportement réactif, est qu'ils se fassent dépasser par les nouvelles technologies, et qu'ils n'arrivent plus à rattraper le retard.

Dans une vision de comportement actif, une société deviendra innovante et exploitera toutes les possibilités offertes par les nouvelles technologies. Les sociétés qui adoptent un tel comportement peuvent bénéficier d'un avantage compétitif si ces possibilités sont adoptées et intégrées rapidement.

L'entreprise peut acquérir les capacités et les avantages suivants :

- ❖ Rapidité, meilleure qualité, moins couteuse
- ❖ Diversification de ses activités
- ❖ Digitalisation des processus à faible valeur ajoutée
- ❖ Augmenter la visibilité de l'entreprise sur internet
- ❖ Meilleure compréhension du client
- ❖ Meilleur service pour le client (Perez, 2016)

Il est impératif de voir les nouvelles technologies comme une opportunité et non comme un investissement obligatoire, une menace ou une nécessité. Les entreprises ont donc tout intérêt à être actives et à innover. Les sociétés proactives, grâce aux outils technologiques, verront leurs performances et leurs gains en croissance.

Une transformation digitale est prévue pour durer dans le temps au sein de l'entreprise.

Elle va notamment affecter l'entreprise à trois niveaux :

- Transformation de l'expérience client
- Transformation des processus opérationnels
- Changement des business model.

Expérience client	Procédé opérationnel	Business model
Compréhension du client <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmentation analytique</li> <li>2. Informations et connaissances du client</li> </ol>	Digitalisation des processus <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Augmentation des performances grâce à l'efficacité des logiciels</li> <li>2. Nouvelles fonctionnalités</li> </ol>	Entreprise transformée grâce au numérique <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transition physique/numérique</li> <li>2. Documents digitaux</li> <li>3. Produits/services améliorés</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Croissance du chiffre d'affaires</li> <li>2. Ventes améliorées par le digital</li> <li>3. Processus rationalisés</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomie des collaborateurs</li> <li>2. Travail quand et où ils le souhaitent</li> <li>3. Communication étendue et rapide</li> <li>4. Connaissances partagées au sein de la communauté</li> </ol>	Nouveaux produits <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produits digitaux</li> <li>2. Élargissement du service offert (personnalisation)</li> </ol>
Point de contact avec le client <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Services clientèle</li> <li>2. Choix précis des canaux de communication</li> <li>3. Libre-service</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestion des performances</li> <li>2. Transparence opérationnelle</li> <li>3. Décision prise grâce aux données récoltées</li> </ol>	

## Frein lié à la digitalisation

Plusieurs freins liés à la transformation digitale peuvent être ressentis au sein des PME :

- L'adoption des outils digitaux

Les méthodes de travail vont changer et les utilisateurs verront leurs conditions de travail totalement bouleversées. Les plus petites PME sont, contrairement aux grosses structures, plus frileuses à opter pour ces changements. La complexité des logiciels et les coûts qu'entraîne l'utilisation des nouveaux outils restent les premières causes du non-changement de certaines structures. Les plus grosses structures ont plus facile à adopter les nouveaux outils digitaux tels que le big data, la robotique de pointe ou le cloud computing<sup>2</sup>. En effet, il est plus facile pour celles-ci d'avoir recours à certaines formations, certains services d'accompagnement externe. Ces coûts ne peuvent pas toujours être supportés pour les plus petites PME.

- La peur de l'échec

La peur de l'échec est le frein qui a été le plus cité par les PME. Pour ces dernières, une transformation digitale représente un coût considérable. Les dirigeants des plus petites structures désirent un rendement quasi immédiat et ont dans certains cas besoin d'une trésorerie. Une transformation digitale est un investissement à long terme et certains dirigeants ont du mal à investir de cette manière. Les bénéfices à court terme sont calculés pour assurer et garantir la continuité de l'entreprise. Peu de dirigeants d'entreprises ont la capacité de chiffrer le résultat d'une transformation digitale.

- Formation et compétences internes

La complexité des nouveaux outils digitaux demande un accompagnement efficace et poussé. Un tiers des PME affirment ne pas être à l'aise avec les outils digitaux (Abilways, 2017).

Les principales difficultés pour les PME à déployer les transformations digitales sont les suivantes :

---

<sup>2</sup> Le «cloud computing» ou informatique en nuage désigne les services informatiques utilisés sur internet pour accéder à un logiciel, à de la puissance de calcul ou à une capacité de stockage. (Statbel, 2017)

**Figure 1 : Les difficultés des PME pour déployer la transformation numérique**



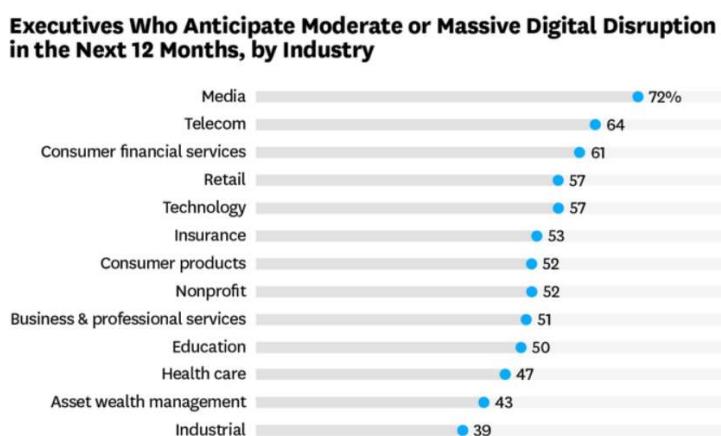
Source : (Abilways, 2017), <http://www.abilways-digital.com/magazine/pourquoi-la-transformation-digitale-fait-elle-peur-aux-petites-entreprises/>

La transformation digitale, comme nous avons pu le constater dans ce premier point, est essentielle pour une entreprise afin de rester compétitive sur le marché. Les opportunités qu'offrent les nouvelles technologies sont nombreuses et permettent à une entreprise de gagner des parts de marché. En effet, si une entreprise adopte un comportement actif, elle pourra bénéficier d'un avantage sur les sociétés qui sont freinées face à la digitalisation. Les plus petites entreprises sont plus souvent freinées par ces changements. Comme nous l'avons observé ci-dessus, les freins sont rarement financiers. Ils sont, le plus souvent, liés à la mise en place de la stratégie et de son organisation. En effet, une entreprise qui se digitalise doit faire face à de nombreux enjeux et défis. La mise en place d'une stratégie digitale demande du temps et certaines entreprises ne se sentent pas prête pour cela. Comme nous allons le voir au point suivant, les défis et les enjeux sont énormes. Cependant, si la transformation digitale est réussie, les opportunités seront quant à elles encore plus grandes.

## 2. Défis liés à la digitalisation

Le défi est énorme, d'autant plus que la réorganisation digitale ne réside pas uniquement dans un département qui lui est destiné, mais englobe la totalité de l'entreprise à tous les niveaux. Par ailleurs, l'évolution des nouvelles technologies avance rapidement. L'entreprise doit constamment se mettre à jour et observer les nouveautés technologiques sur le marché. L'apprentissage continu doit être soutenu au sein de l'entreprise pour pouvoir être capable de s'adapter le plus rapidement possible. Cependant, les difficultés d'adaptation que provoque le digital sont à la hauteur des opportunités qu'apporte celui-ci. Le défi est à relever pour toutes les entreprises. La digitalisation concerne TOUS les secteurs et pas seulement le secteur informatique. Comme nous pouvons l'observer sur le graphique ci-dessous, de nombreux secteurs sont impactés.

**Figure 2 : Executives who anticipate moderate or massive digital disruption in the next 12 months, by industry**



Source : (Reynolds, 2015), <https://hbr.org/2016/03/the-industries-that-are-being-disrupted-the-most-by-digital>

Les entreprises doivent repenser à une nouvelle stratégie pour rester compétitives sur le marché. Les sociétés qui adoptent une attitude dite « d'observation », n'agissent pas, mais se contentent d'observer les concurrents en pleine mutation. Cela aura des conséquences négatives immédiates sur leurs parts du marché. De plus, une entreprise qui néglige le processus de réflexion de la stratégie peut avoir un impact négatif identique. Il n'y a pas de modèle stratégique préétabli.

Chaque modèle possède ses avantages et inconvénients, et est susceptible de fonctionner ou non.

### 3. Processus de mise en place une stratégie digitale

Nous savons à présent en quoi consiste la digitalisation d'une entreprise, les raisons qui doivent pousser une société à se numériser et les facteurs qui pourraient freiner cette transformation. Une transformation digitale ne peut se faire sans un long processus de réflexion préalable. Assurément, le choix d'une stratégie est primordial pour mener à bien sa transformation.

#### 3.1. Définir sa stratégie

La stratégie choisie par l'entreprise permettra de mettre en place une structure organisationnelle et mieux adaptée au sein de cette dernière.

Lorsque les objectifs stratégiques de l'entreprise sont déterminés, il sera dès lors possible de sélectionner la place du digital dans l'entreprise.

Ainsi, les choix d'actions qui devront être mis en place pourront être définis.

Un leadership collaboratif et ouvert d'esprit, qui encourage la digitalisation au sein de l'organisation, est indispensable pour une transition digitale réussie.

Le leadership doit communiquer un message clair et précis aux collaborateurs de l'organisation. « Une culture d'entreprise qui accepte le changement est nécessaire pour obtenir la flexibilité requise par le monde digital. Le défi de la digitalisation n'est donc pas technologique. Il est humain. » (Perez, 2016)

#### 3.2. Changement au sein de l'organisation

La digitalisation implique des changements considérables dans le fonctionnement de l'entreprise.

**Michael Wade**, professeur d'innovation et stratégie à l'IMD, directeur du centre mondial destiné à la transformation numérique des entreprises, a établi un outil spécifique qui liste sept catégories où des changements sont susceptibles d'apparaître (MBD, 2018):

- Core business<sup>3</sup>

Une entreprise qui propose des services comptables simples par exemple, pourra se diversifier en offrant des services de conseils liés à la comptabilité digitale tels que l'analyse de la rentabilité, etc.

---

<sup>3</sup> Core Business : expression anglo-saxonne signifiant le cœur de métier d'une affaire commerciale, c'est-à-dire le segment d'activité sur lequel une entreprise ou organisation génère l'essentiel de ses revenus. (Fassi, 2016)

### ➤ Structure organisationnelle

La structure organisationnelle sera impactée, par exemple, en intégrant une équipe IT à l'entreprise. De nouveaux postes seront directement liés à l'intégration des nouvelles technologies dans l'entreprise.

### ➤ Le personnel

L'intégration du digital aura comme effet un recrutement au niveau du personnel IT, par exemple, ou la suppression de certains emplois qui se verront remplacer par l'intelligence artificielle.

### ➤ Les process

Les méthodes de travail seront directement impactées par l'intégration des nouvelles technologies. Un apprentissage et une formation sont inévitables pour une bonne utilisation des logiciels.

### ➤ Compétence IT

La collecte et la gestion de l'information seront bien évidemment différentes. Les connaissances du client et la gestion des informations reçues seront bien évidemment un atout pour l'entreprise.

### ➤ Produits et services

Les produits et services offerts seront différents ou plus complets. Grâce à la digitalisation, la personnalisation du client est une des plus grosses opportunités qu'apporte le digital. Des services complémentaires et personnalisés seront établis grâce à la collecte de l'information. Par exemple, un cabinet d'expertises comptables pourra offrir au client un nouveau service : afin de suivre sa comptabilité en permanence sur son smartphone.

### ➤ Le modèle d'engagement

Le modèle d'engagement se définit comme la manière dont l'entreprise s'engage par rapport aux parties prenantes. La digitalisation comme nous pouvons le constater ci-dessus impacte toute la structure de l'entreprise.

### 3.3. Création de la stratégie

- Collecte d'informations et données

Cette première étape a pour but de fournir une image complète de la situation actuelle de l'entreprise en matière de digitalisation et d'identifier les ressources digitales existantes. Elle pourra dès lors évaluer les opportunités qui sont déjà présentes.

- Évaluation de l'implémentation digitale existante

La première étape effectuée, elle s'intéressera notamment à la performance et la contribution des outils digitaux déjà présents. L'écosystème est-il opérationnel ? Comment peut-on l'améliorer ? Qu'en est-il de l'évaluation de la situation digitale de l'entreprise face à la concurrence du marché ? L'entreprise est-elle complètement dépassée digitale ? Cette étape va également déterminer les moyens qui sont mis à la disposition de l'entreprise pour améliorer l'efficacité de ses outils digitaux.

- Choix des nouvelles ressources

Cette étape déterminera et identifiera les nouvelles ressources nécessaires pour que l'entreprise atteigne son objectif.

- Risque

L'identification et l'évaluation des risques sont nécessaires afin d'avoir une vue globale sur les risques encourus pour la société. Grâce à l'analyse des risques, la société pourra agir de manière proactive.

- Intégration des nouvelles ressources

Cette dernière étape permettra de créer un budget global et d'avoir une vue d'ensemble sur les coûts engendrés par cette transition digitale.

Les attentes de rentabilité (ROI)<sup>4</sup> seront définies. (Muhlestein, 2016)

Le plan d'action de la stratégie digitale est ainsi mis en place.

---

<sup>4</sup> ROI = Return on Investment

### **3.4. Implémentation de la stratégie**

Une fois la création de la stratégie effectuée, il y a lieu d'analyser les résultats de celle-ci, nous pouvons dès lors établir quatre étapes d'analyse post-implémentation :

- Plan d'action

Réflexion et réadaptation d'un bien et/ou d'un service offert pour maximiser les opportunités apportées par la mise en place d'un écosystème digital.

- Mesure de performance

Mise en place d'un outil de mesure de performance pour déterminer le succès apporté et pouvoir optimiser les résultats.

- Amélioration continue et surveillance

L'amélioration continue constitue en l'élément le plus important dans l'analyse post-implémentation. En effet, l'amélioration de l'expérience client est la clé de la réussite d'une stratégie digitale. Il est important de prendre en considération le feed-back des clients dans le but de s'améliorer constamment et de satisfaire au mieux le consommateur.

- Analyse de dette technique

Toutes les nouvelles ressources digitales implémentées engendrent inévitablement des coûts supplémentaires liés à la mauvaise utilisation ou gestion et/ou conception des activités digitales.

Il est nécessaire et primordial d'analyser ces coûts et leur influence sur le résultat pour réussir la transition. (Gonzalez, 2015)

### **3.5. Outils**

La diversité des outils qui permettent aux entreprises de se digitaliser est très vaste. Une multitude de logiciels existent et le choix n'est pas toujours simple.

Chaque activité à une grande sélection d'outils en accord avec la stratégie établie au préalable. Ainsi nous développerons une série d'outils en lien avec la deuxième partie de ce mémoire, à savoir le cabinet d'expert-comptable.

### 3.5.1. Cloud

Le cloud est la tendance la plus connue dans le monde des technologies de l'information et de la communication (TIC)<sup>5</sup>. Les possibilités pour se connecter les uns aux autres par voie numérique deviennent de plus en plus grandes. Cette connexion peut s'établir entre les individus, entre les entreprises ou entre entreprise et individus. La connexion est devenue si puissante qu'il est désormais possible d'héberger une infrastructure TIC dans son intégralité hors de l'entreprise. L'hébergement sera alors établi par un fournisseur.

Celui-ci est alors responsable de :

- La sécurité
- La maintenance
- Les mises à jour
- ...

Les avantages du cloud sont nombreux et peuvent être listés de façon suivante :

➤ Mobilité des utilisateurs

Les utilisateurs ont accès à la plateforme et à tous les fichiers 24h/24 et peu importe où dans le monde. La seule nécessité est la connexion internet. Cela a l'avantage de supprimer les barrières de la distance et permet certaines méthodes de travail révolutionnaires comme le télétravail<sup>6</sup>.

➤ Sécurité

La sécurité qu'offre le cloud est supérieure à celle stockée sur un ordinateur. En effet, les serveurs cloud utilisent un cryptage pour éviter l'accès à tout utilisateur étranger.

➤ Flexibilité

Le cloud s'adapte à chaque structure d'entreprise, car il est totalement modulable. Une entreprise qui voit son nombre de données internes augmenter peut amplifier la capacité du cloud, de même pour le nombre d'utilisateurs.

---

<sup>5</sup> TIC = Technologies de l'information et de la communication

■ <sup>6</sup> Télétravail : Activité professionnelle exercée à distance de l'employeur grâce à l'utilisation de la télématique. (Larousse, 2018)

## ➤ Économie des coûts

Le cloud permet d'éviter l'achat de matériel comme des serveurs et permet donc de se digitaliser tout en évitant des dépenses énormes. Ainsi, pour la PME, le cloud est devenu la solution miracle.

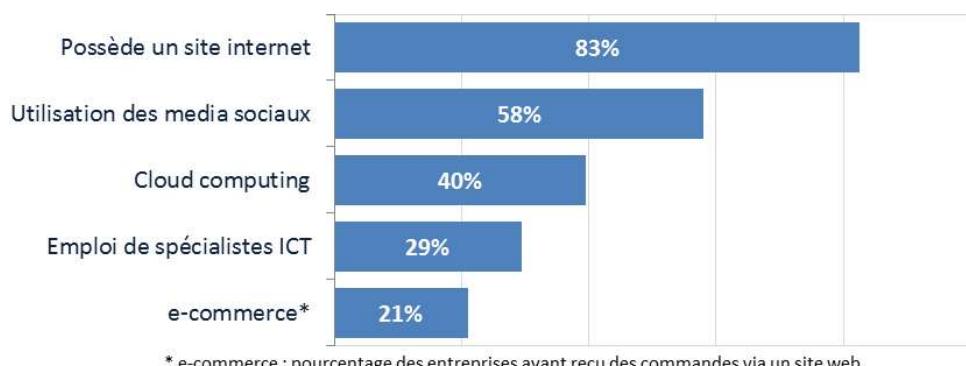
## ➤ Sérénité

L'entreprise n'a plus à se soucier des mises à jour ou des pannes que peut réserver l'informatique. Le cloud est accessible à partir de n'importe quel navigateur et les utilisateurs ne doivent pas se soucier de la complexité technique d'installation de certains logiciels.

En Belgique, 99,60% les entreprises possèdent une connexion internet à large bande. 33% d'entre elles ont des spécialistes en TIC et 87% pour les entreprises d'au moins 250 personnes (Statbel, 2017).

Ces chiffres nous montrent l'importance de la digitalisation et l'obligation d'effectuer cette transition pour pouvoir rester compétitif sur le marché.

**Figure 3 Statistiques sur la connexion des entreprises en Belgique**



Source : (Statbel, 2017), <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/les-entreprises-belges-de-plus-en-plus-sur-les-medias-sociaux-et-dans-le-cloud>

Nous remarquons sur le graphique ci-dessus, que 40% des entreprises utilisent des services de cloud computing. Ce qui représente une augmentation de 11% par rapport à l'année 2016. (Statbel, 2017)

## 3.6. Protection et sécurité

### 3.6.1. Cyber sécurité

La migration vers un service cloud est très souvent compliquée à cause de l'incertitude de la sécurité. La connexion internet qui lie l'entreprise au cloud n'est pas toujours sans danger de piratage. Les informations sensibles ou non sont envoyées de l'utilisateur vers le cloud, de cette façon un pirate informatique pourra intercepter l'information et récupérer les données. Les fournisseurs qui offrent leurs services cloud ont l'obligation de fournir un service de qualité sous peine de perdre leurs clients et de fermer leurs activités. Le core business<sup>7</sup> du fournisseur est de fournir un cloud rapide et d'assurer une protection sûre. En d'autres termes, celui-ci se doit d'investir dans une protection de sécurité maximale. De plus, le fournisseur de cloud dispose d'une responsabilité civile.

### 3.6.2. RGDP<sup>8</sup>

Dans le cadre de ma deuxième partie qui porte sur l'étude d'un cabinet d'expertise comptable, et pour toutes entreprises qui gèrent des données sensibles, l'implémentation d'une stratégie RGDP est devenue obligatoire.

Le règlement général sur la protection des données est entré en vigueur le 25 mai 2018. Le RGDP est un texte de loi européen qui porte sur la protection des données à caractère personnel. Le RDPG tend à protéger la vie privée des internautes européens. Cette nouvelle réglementation aura des répercussions sur les entreprises et sur les professionnels qui récoltent et stockent des données privées.

#### ➤ Sanctions

Le RGDP affiche des sanctions qui peuvent aller jusqu'à 20.000.000,00€ ou 4% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ce qui représente un risque majeur. Cette nouvelle réglementation s'applique aux entreprises non européennes qui traitent des données personnelles de citoyens européens. (Conseil, 2016)

---

<sup>7</sup> Core Business : expression anglo-saxonne signifiant le cœur de métier d'une affaire commerciale, c'est-à-dire le segment d'activité sur lequel une entreprise ou organisation génère l'essentiel de ses revenus. (Fassi, 2016)

<sup>8</sup> RGDP : Règlement général sur la protection des données (Wikipédia, Règlement général sur la protection des données, 2017)

➤ Objectifs

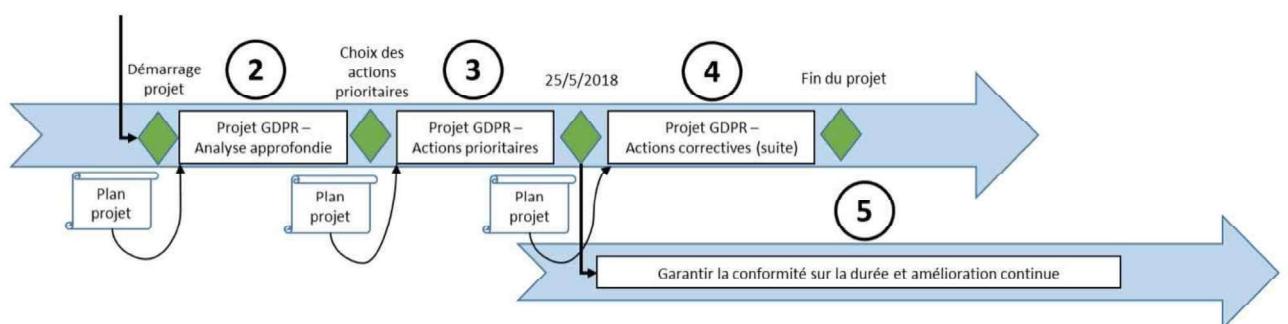
1. Renforcement du droit des citoyens européens
2. Responsabilisation des entreprises/intermédiaires qui traitent des données sensibles
3. Renforcement du contrôle et application des sanctions sur le territoire européen

➤ Conformisme

Il est indispensable pour l'entreprise de se conformer au RGDP et qu'elle mette en place une méthodologie de gestion de projets qui comprend un budget, des dates et une équipe dédiés à cette mission.

Cette méthodologie peut être divisée en cinq étapes clés :

**Figure 4 : Les 5 étapes clés à mettre en place lors d'une stratégie d'implémentation GDPR**



Source : (Doucet, s.d.), <https://www.regional-it.be/practice/bizliner-gdpr-mutualise-as-a-service-secteur-public/>

1. La direction doit prendre conscience des enjeux et des sanctions liés au RGDP. Ainsi, cette prise de conscience créera une dynamique de changement pour l'ensemble de l'équipe.
2. Désignation d'un chef de projet. Certaines entreprises doivent nominer un DPO (Délégué à la protection des données). Le chef de projet aura pour objectif de mettre en place la loi au sein de l'entreprise. Il organisera des meetings avec les différents départements pour discuter des actions à mettre en place. Celui-ci aura aussi la tâche de gérer la diffusion de l'information au sein de l'entreprise pour que les nouvelles procédures soient correctement mises en place.
3. L'entreprise doit vérifier le processus de traitement des données privées au niveau des salariés, clients, fournisseurs, etc.

Un registre des traitements doit être élaboré pour y indiquer l'endroit d'hébergement, la sécurité de celui-ci, la durée de conservation des données, etc.

4. Mise en place de procédure interne pour être en règle avec les normes du RGDP. Le chef de projet mettra en place les procédures pour la bonne gestion et conservation des données privées.
5. La dernière étape est la préparation d'un outil de reporting afin de prouver la conformité au GDPR en cas de contrôle ou litige.

Comme nous pouvons le remarquer dans ce chapitre, la mise en application d'une stratégie est longue et demande d'être suivie quotidiennement. Cependant, les entreprises qui sont actives adopteront des réflexes plus rapides et auront acquis de l'expérience. Au contraire, les entreprises qui ressentent un frein et de la crainte auront plus de mal à mettre en place des stratégies. L'évolution des règles comme le GDPR demande aux entreprises d'être actives et de suivre l'évolution des nouvelles technologies.

Les entreprises qui n'osent pas prendre de risques doivent pouvoir sauter l'étape de la digitalisation, établir un plan stratégique par étapes et en mesurer les résultats, comme nous vous l'avons démontré dans ce chapitre.

Nous allons découvrir au chapitre suivant que l'arrivée de l'intelligence artificielle sur le marché risque d'accélérer la disparition des entreprises non digitalisées.

Les avantages de l'IA sont révolutionnaires et peuvent changer le monde que nous connaissons à l'heure actuelle.

## 4. L'intelligence artificielle

C'est une discipline scientifique relative aux traitements des connaissances et au raisonnement dans le but de permettre à une machine d'exécuter des fonctions normalement associées à l'intelligence humaine. L'intelligence artificielle tente de reproduire les processus cognitifs humains dans le but de réaliser des actions « intelligentes » raisonnées. (Grenier, 2016)

L'intelligence artificielle a pour objectif de donner aux ordinateurs une conscience humaine. En théorie, l'IA est à la base de la création des robots en mesure d'imiter l'homme. La science actuelle permet aux ordinateurs « d'apprendre ». En termes plus spécifiques, nous pouvons utiliser le terme de « machine learning » ou apprentissage automatique.

Il s'agit de créer des calculs « algorithmiques » qui élargissent les connaissances de l'ordinateur. Cela leur permet de faire des prévisions, de prendre des décisions sur la base des informations disponibles.

Au plus les données sont nombreuses et précises, au plus les décisions prises par le programme seront précises. La combinaison de l'apprentissage automatique et du cloud, évoqué précédemment, peut offrir de nombreux avantages à l'entreprise et le cloud, grâce à son infrastructure, peut fournir les données nécessaires.

Il existe deux types d'IA<sup>9</sup> :

- L'intelligence artificielle forte
- L'intelligence artificielle faible

L'intelligence artificielle faible est celle qui nous intéresse et qui est présente dans les entreprises digitalisées. Celle-ci permet d'associer des données à grande vitesse mais surtout des quantités d'informations très impressionnantes.

L'informaticien développera une application capable de réaliser des tâches spécifiques. L'application doit être supervisée par l'homme pour pouvoir fonctionner.

L'intelligence artificielle forte n'est encore qu'au stade expérimentale. Il s'agit de l'intégration de l'intelligence dans un robot qui accomplirait toutes sortes de tâches et actions et qui aurait la capacité de réfléchir. L'aboutissement de l'IA serait de créer un robot qui aurait les mêmes compétences mentales qu'un homme.

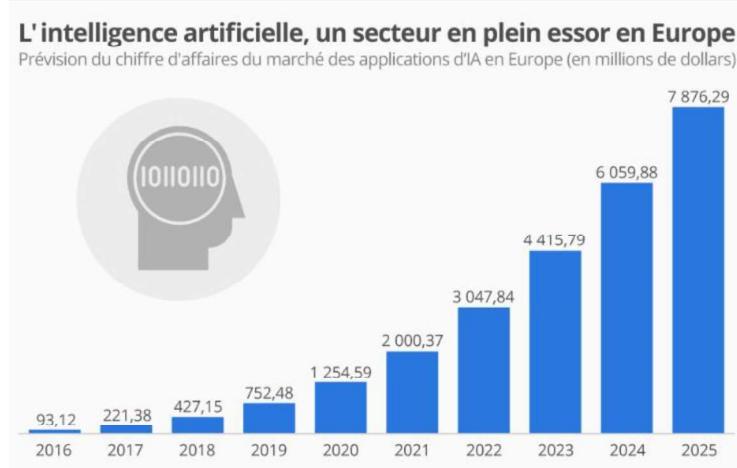
Comme nous le montre le graphique ci-dessous l'intelligence artificielle est un secteur en plein essor en Europe.

---

<sup>9</sup> IA : Intelligence artificielle

Les prévisions annoncent un chiffre d'affaires du marché des applications d'IA en Europe qui devrait atteindre 7.876,29 millions de dollars.

**Figure 5 : L'intelligence artificielle, un secteur en plein essor en Europe**



Source : (Jenik, 2017) <https://fr.statista.com/infographie/8618/lintelligence-artificielle-secteur-en-plein-essor-en-europe/>

#### **4.1.1. Machine learning et big data**

Pour pouvoir maîtriser et comprendre le phénomène de l'intelligence artificielle, il est nécessaire de comprendre deux concepts qui sont le machine learning et le big data.

##### ➤ Big Data

Le big data peut être défini comme une masse de données, un ensemble de données volumineuses. Cette masse de données augmente sans cesse et de manière illimitée. Aujourd'hui nous avons la capacité de produire ces données grâce à la digitalisation : l'internet, les smartphones, les objets connectés... Ce sont des données tellement volumineuses qu'elles sont difficiles à traiter.

La définition classique du big data reprend la définition des 3V (Group, 2017):

1. Volume
2. Variété
3. Vélocité

Auparavant, l'analyse de données intéressait uniquement les statisticiens. Aujourd'hui, elles peuvent servir pour faire de l'analyse prédictive, modéliser un comportement etc.

### ➤ Machine learning

Définition :

« Le machine learning est une science moderne permettant de découvrir des patterns et d'effectuer des prédictions à partir de données en se basant sur des statistiques, sur du forage de données, sur la reconnaissance de patterns et sur les analyses prédictives. » (Ludovic, 2018) En d'autres termes, le machine learning permet d'exploiter au maximum les opportunités proposées par le big data. Le machine learning va extraire les informations du big data sans l'aide de l'être humain et générer de la valeur. Nous comprenons ainsi que sans le big data, le machine learning et l'IA n'existeraient pas. Les données qui proviennent du big data sont les supports qui permettent à l'IA d'apprendre et de comprendre la façon dont les humains réfléchissent. (Ludovic, 2018)

Voici un exemple concret :

Une personne propriétaire d'une MasterCard en Belgique, qui dépense 1.600€ par mois, dépense 10.000€ en Tchéquie. Grâce au big data, le machine learning va pouvoir détecter que le propriétaire belge de la carte de banque dépense environ 1.600€ par mois. Mais le logiciel va aussi détecter une transaction anormale de 10.000€ dans un autre pays et signaler ainsi une potentielle fraude à la carte bancaire. Ceci nous montre à quel point les logiciels sont performants et remplacent le travail que faisait un homme auparavant.

### **4.1.2. Progrès ou danger ?**

L'intelligence artificielle est-elle un progrès ou un danger ? Les avis divergent. Les progrès fulgurants de l'intelligence artificielle annoncent clairement un bouleversement dans l'ère du temps. Deux grandes personnalités actuelles, Elon M et Bill G, accordent leurs avis sur ce sujet Selon eux, l'homme à toutes les raisons d'être inquiet face à la super-intelligence. Dans un premier temps, les machines accompliront des tâches à notre place et ne seront pas encore « super-intelligentes ». Cependant, grâce au machine learning et au progrès technologique, le développement de l'IA sera tellement puissant qu'il posera problème.

« Je pense que nous devrions être très prudents. Si je devais deviner ce qui représente la plus grande menace pour notre existence, je dirais probablement l'intelligence artificielle. Je suis de plus en plus enclin à penser qu'il devrait y avoir

une régulation, à un niveau national ou international, simplement pour être sûr que nous ne sommes pas en train de faire quelque chose de stupide. Avec l'intelligence artificielle, nous invoquons un démon » Elon Musk, lors d'un interview pour un grand journal américain. (Kurzweil, 2018)

L'entrepreneur et créateur de la marque automobile Tesla met clairement en garde et tire sans équivoque la sonnette d'alarme. Et il n'est pas le seul, le physicien Stephen Hawking, se montre clairement du même avis que Elon Musk et Bill Gates. Celui-ci a cité la phrase choc suivante : « Réussir à créer une intelligence artificielle serait le plus grand événement dans l'histoire de l'homme. Mais ce pourrait aussi être le dernier. » L'homme est méfiant à l'égard de l'IA et ce, pour deux raisons différentes : Premièrement, quiconque pourrait penser que les machines finiront par remplacer le travail humain. Cela peut être vrai dans un sens, mais ça ne constitue pas un réel danger dans la mesure où l'intelligence artificielle pourrait servir à aider l'homme dans ses tâches quotidiennes et accompagner le travailleur dans les opérations répétitives. Mais la méfiance apparaît à un autre niveau. L'homme apprend à la machine, en terme scientifique, le machine learning. Cependant, pour la première fois de l'histoire, l'ambition est de créer une pensée cybernétique ou une pensée artificielle. En d'autres termes, les machines pourront remplacer l'homme car elles pourront penser comme lui.

Pour prendre la mesure de la puissance et de l'avance de l'IA, voici un exemple : La célèbre holding financière JPMorgan Chase & Co, qui est née de la fusion entre la Chase Manhattan Bank et J.P. Morgan & Co, a mis en place une machine artificielle révolutionnaire baptisée COIN diminutif de Contract Intelligence. Celle-ci effectue le travail ahurissant d'interpréter les accords de prêts commerciaux qui, jusqu'à la mise en ligne du projet en juin 2017, nécessitait 360.000 heures de travail chaque année par des avocats et des agents de crédit. Le logiciel examine les documents en quelques secondes et moins sujet aux erreurs. (Lefebvre, 2017)

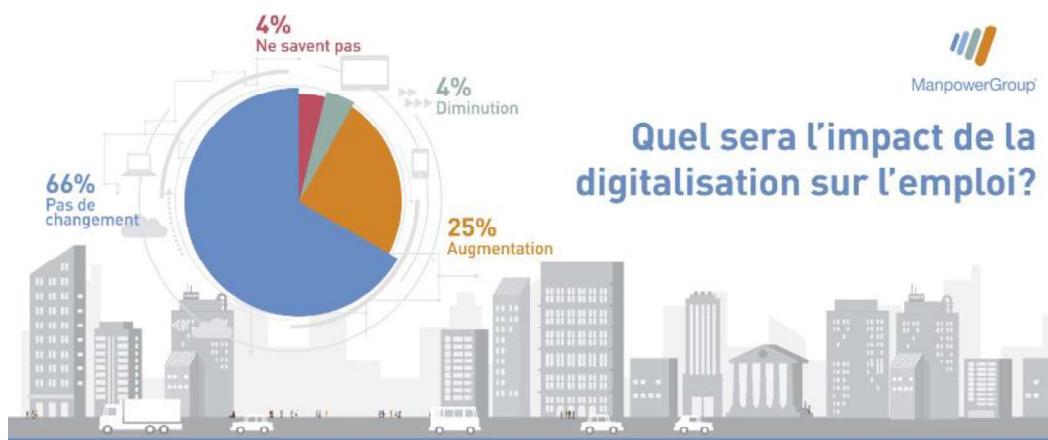
Cet exemple montre clairement la route vers laquelle nous nous dirigeons. Des machines effectueront à l'avenir de nombreuses tâches que l'homme effectuait auparavant.

## 5. Les impacts de la digitalisation et de l'IA

### 5.1. Emploi

L'idée que la nouvelle technologie détruirait d'avantage d'emplois qu'elle n'en crée est au cœur des débats actuels. Cette peur de destruction d'emplois n'est pas nouvelle. Au XIXe siècle, John Ludd qui était un ouvrier anglais travaillant dans l'industrie du textile, craignaient déjà les emplois soient éliminés au fur et à mesure. En effet, l'apparition des machines à tisser ont vu le jour et celles-ci étaient accusées de remplacer le travail des ouvriers. L'apparition des machines à tisser a fini par faire disparaître certains emplois mais de nouveaux métiers ont été créés. (Wikipédia, John Ludd, 2018) La crainte de l'homme est de voir son emploi disparaître à cause de ces nouvelles technologies, il n'en voit pas ses avantages, ni les nouvelles perspectives d'emplois qui vont se créer. L'impact des nouvelles technologies est certes difficile à quantifier avec exactitude, mais plusieurs études estiment que 45% des emplois pourrait présenter un risque important d'automatisation d'ici 10 ans. Les résultats d'une étude réalisée par le groupe Manpower nous informe que 66% des employeurs sondés parmi 42 pays pensent que les nouvelles technologies n'auront pas d'impact sur la taille de leurs effectifs. (Manpower, 2017)

Figure 6 : Impact de la digitalisation sur l'emploi



Source : (Manpower, 2017), <http://www.manpowergroup.be/2018/04/24/pour-1-employeur-belge-sur-4-la-digitalisation-aura-un-impact-positif-sur-lemploi/>

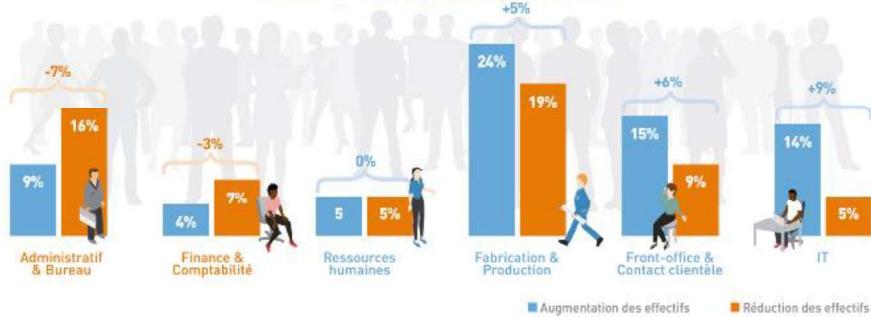
Cette tendance a été observée de manière similaire à l'échelle mondiale. 86% des 20.000 employeurs interrogés par l'enquête, affirment vouloir garder leurs effectifs en raison de l'automatisation.

Figure 7 : L'impact de la digitalisation par fonction

## L'Impact de la digitalisation par fonction



Les fonctions susceptibles d'observer la plus forte augmentation ou réduction de leurs effectifs dans les 2 années à venir



Source : (MBD, 2018) (Manpower, 2017),

<http://www.manpowergroup.be/2018/04/24/pour-1-employeur-belge-sur-4-la-digitalisation-aura-un-impact-positif-sur-lemploi/>

Comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessus, le secteur de l'IT est le secteur qui prévoit la plus forte hausse de leurs effectifs, à savoir de 9%. Ce secteur, qui est en constante augmentation, a devant lui un avenir prometteur. Au contraire, le secteur de la finance et de la comptabilité annonce une diminution de leurs effectifs de 3%.

## 5.2. Compétences humaines.

Cette robotisation supprimera, à court terme, les emplois ne nécessitant pas de connaissances spécifiques. Cependant, avec les progrès technologiques, il y a de fortes chances que sur le long terme la robotisation remplace des métiers qui nécessitent des connaissances tels que les métiers d'avocat, de chirurgien, etc.

Connaissances nécessaires dans le futur :

- Créativité
- Intelligence sociale
- Connaissance en TIC

Les compétences ci-dessus seront tout simplement INDISPENSABLES.

En effet, pour exercer la quasi-totalité des emplois en Belgique d'ici 2025-2030, celles-ci seront indispensables. L'homme conserve un avantage sérieux sur les ordinateurs et les machines dans ces domaines de compétences. Les personnes ayant de bonnes connaissances en mathématique et en technique TIC seront de plus en plus recherchées. La polyvalence et les compétences humaines sont également des domaines où l'homme possède un avantage sur les machines.

Prenons l'exemple d'un cuisinier ou d'un coiffeur :

Un cuisinier ou un coiffeur qui montre un certain talent dans son domaine, qui éprouve de la sympathie pour le client, qui réalise un travail permettant de fidéliser son client aura toujours de l'avenir.

La conclusion est que les métiers qui demandent un faible niveau de formation peuvent aussi permettre de bonnes perspectives d'avenir, à condition que ces personnes soient doués dans leurs domaines et très habiles de leurs mains. (Bjornar, 2018).

### **5.3. Méthodes de travail**

Les nouveaux outils de travail que nous avons exploré au point 3.5 ont entraîné une nouvelle façon de travailler. De plus en plus d'entreprises offrent à leurs employés la possibilité d'effectuer du télétravail. Cette nouvelle méthode de travail consiste à permettre à l'employé de travailler à son domicile. En fonction de la politique de chaque entreprise, celui-ci a le droit d'effectuer du télétravail un certain nombre de jours dans la semaine.

#### ➤ Avantages du télétravail

De nombreux avantages ont été observés, d'un part du point de vue de l'employé et d'autre part du point de vue de l'entreprise elle-même. Aujourd'hui, le télétravail peut encore, dans certains esprits, être synonyme de jours de congé. Au contraire, cette nouvelle façon de travailler est un réel atout. Productivité et compétitivité en sont les deux grands avantages.

L'employé peut gérer sa vie privée et professionnelle au mieux. Le télétravail permet d'éviter, par exemple, les embouteillages routiers du matin en travaillant jusque par exemple 10h00 à domicile, de se rendre ensuite au travail et de réduire ainsi son temps passé sur les routes. Les outils d'aujourd'hui permettent à une grande partie des entreprises d'organiser le télétravail pour les employés. Une étude menée par le SPF Mobilité et Transport a démontré qu'en mars 2018, 17% des travailleurs belges optent pour la solution du télétravail. (Polling, 2018)

**Figure 8 : Répartition en fonction du nombre de jours de télétravail par semaine**

# jours de télétravail	% télétravail
1 jour	12,0 %
2 jours	3,6 %
3 jours	0,8 %
4 jours	0,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>16,9 %</b>

Tableau 1 : répartition en fonction du nombre de jours de télétravail par semaine (n=1637)

Source : Rapport SPF Mobilité et Transport (Polling, 2018),  
[https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres\\_cles\\_teletavail.pdf](https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres_cles_teletavail.pdf)

Cette nouvelle méthode de travail permet à l'entreprise d'augmenter sa productivité. En effet, les employés peuvent organiser au mieux leurs temps entre obligations familiales et obligations professionnelles et cela aura un impact non négligeable sur leur efficacité professionnelle. L'étude menée par le SPF Mobilité démontre dans le tableau ci-dessous, que les employés peuvent mieux gérer le travail.

**Figure 9 : Aperçu des réponses données par les télétravailleurs aux différentes affirmations concernant**

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>Je peux mieux organiser mon travail et mes obligations (banque, administrations...)</b>	39 %	41 %	13 %	4 %	1 %
<b>J'y trouve des avantages personnels (p.ex. plus de temps de loisirs, moins de frais de transport)</b>	39 %	38 %	13 %	9 %	1 %
<b>J'organise mieux mon travail et mes tâches ménagères</b>	38 %	37 %	12 %	10 %	3 %
<b>J'organise mieux mon travail et mes loisirs</b>	33 %	38 %	17 %	9 %	4 %
<b>J'y trouve des avantages familiaux</b>	32 %	33 %	21 %	10 %	4 %
<b>Mon véhicule est disponible pour d'autres membres du ménage</b>	13 %	18 %	26 %	23 %	21 %
<b>J'ai moins de contacts avec mes collègues</b>	13 %	34 %	23 %	22 %	8 %
<b>Je dois aménager un « poste de travail » à la maison</b>	12 %	34 %	22 %	21 %	11 %
<b>J'éprouve des difficultés pour séparer travail et vie privée</b>	7 %	17 %	16 %	33 %	27 %
<b>Je travaille moins bien à cause du bruit, de problèmes de concentration, etc.</b>	6 %	7 %	8 %	36 %	43 %

Source : Rapport SPF Mobilité et Transport (Polling, 2018),  
[https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres\\_cles\\_telemavail.pdf](https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/resources/files/chiffres_cles_telemavail.pdf)

Cependant, nous pouvons observer que 50% des personnes interrogées affirme avoir moins de contact avec leurs collègues. L'enjeu humain est un facteur important lors d'une transformation digitale et qui ne doit surtout pas être laissé de côté. Ce point est détaillé au paragraphe suivant.

## 5.4. L'enjeu humain

Les technologies améliorent nos conditions de travail et offrent la création de nouveaux métiers, mais elles peuvent aussi bien s'avérer fatales. En effet, la numérisation et l'automatisation des procédés ont comme conséquence la déshumanisation. (Tréfeu, 2017) (Téboul, 2015) Depuis plusieurs années, on assiste à plusieurs bouleversements technologiques qui voient le jour sur le marché du travail. D'importantes sociétés telles que Uber, Airbnb ou Amazon, plateformes numériques basées sur de faibles masses salariales, créent une nouvelle classe de travailleurs sans employeurs. Prenons l'exemple de Uber Eats : le conducteur reçoit une notification pour lui proposer une course. Celui-ci accepte et se dirige vers le restaurant pour prendre la commande du client et le déposer à son domicile. Durant sa course, il n'aura échangé quasiment aucun contact humain avec son environnement de travail. Le contact humain est l'impact majeur de la digitalisation. De plus en plus, les relations conseiller/client s'effectuent à distance. L'email, la vidéo-conférence ont pris la place des rendez-vous en tête à tête. La question est-elle : « Doit-on préserver le contact humain ou doit-on tout faire transiter par le digital ? » Comment les nouvelles technologies peuvent-elles créer la même chaleur et empathie qu'un contact humain ? C'est une question éthique à laquelle il est encore difficile de répondre aujourd'hui. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, 50% des personnes interrogées sur l'usage du télétravail, ont affirmé avoir perdu des contacts humains avec leurs collègues. Le monde est en perpétuel changement et l'homme a toujours réussi à s'adapter. L'espoir que l'homme parvienne à s'adapter humainement à cette digitalisation de la société est encore permis. Les performances des outils digitaux, et l'hyperconnectivité liée à ceux-ci, peuvent s'avérer être une source de stress constante. Le phénomène de la joignabilité permanente, les changements organisationnels, la complexité des logiciels sont les causes de certains cas de burnout. Selon une étude menée par Tempo-Team, un travailleur belge sur cinq court le risque de faire un burnout. Nous allons vous présenter des solutions qui permettent d'éviter ces risques.

**Figure 10 : Le burnout en Belgique**



Source : (Tempo-team, 2017), <https://www.tempo-team.be/fr/Lutter-contre-le-burnout-est-une-necessite-economique>

## **6. Stratégie digitale : solutions pour se préparer à l'avenir**

Comme énoncées au point précédent, les qualités requises à la digitalisation, pour un futur proche, se préciseront et permettront à l'homme de garder un avantage sur les machines. Les solutions qui doivent être mises en place pour pouvoir se préparer sont les suivantes :

### **6.1. Système éducatif efficace**

Le système éducatif est la première base de la préparation à la digitalisation. Les matières étudiées, les outils d'apprentissage sont les clés d'une transformation réussie.

Le 17 mai 2017 à Namur a eu lieu l'Assemblée générale des 28 pays du réseau WorldSkills Europe. Le Worldskills Europe est une association belge de promotion des métiers manuels et techniques. Le thème abordé lors de cette assemblée était le renouvellement des pratiques pédagogiques dans un environnement digital et l'impact d'une stratégie numérique sur l'emploi et la formation. Le passage à la numérisation force les entreprises à transformer leurs formations professionnelles. La réussite de la digitalisation réside principalement en la capacité des formateurs de l'enseignement à pouvoir s'approprier les nouvelles pratiques liées au digital. Ce forum avait pour objectif d'analyser les nouvelles pratiques en matière de digitalisation et de réfléchir à exploiter les opportunités offertes par les nouvelles technologies. L'invité d'honneur de ce forum était Karl Alfredson, responsable de l'éducation en Suède. Il a mis en œuvre, en Suède, une nouvelle méthode pédagogique qui consiste à ce que chaque élève entre 7 et 19 ans dispose d'un ordinateur portable gratuitement. Il apporte aussi sa contribution au monde de l'éducation et tente de trouver et d'intégrer de nouveaux usages pédagogiques. (Woldskills, 2017). L'éducation digitale est incontestablement la solution pour assurer la pérennité des emplois.

### **6.2. Formation continue**

La formation continue est tout aussi importante que le système éducatif. En effet, les employés qui veulent se reconversion doivent avoir accès à de nouvelles formations. Pour pouvoir faire face au changement rapide de la numérisation, les employés doivent sans arrêt continuer à apprendre. Grâce à la formation continue, les employés se perfectionnent et acquièrent de nouvelles connaissances et compétences. Nombreuses sont les entreprises qui offrent la possibilité aux

employés de suivre des formations gratuitement en interne ou externe à l'entreprise.

Les coûts sont généralement pris en charge par la société, qui peut déduire ces dépenses fiscalement. Les personnes moins qualifiées sont souvent moins attirées par les formations continues (Woldskills, 2017). Cependant, cette tendance pourrait changer car des mesures ont été prises par le gouvernement belge afin de sensibiliser ces personnes à suivre ces formations. Le Service Public Wallon de l'Emploi et de la Formation, a mis en place des formations gratuites pour les demandeurs d'emploi. De plus, une fois la formation réussie, le demandeur d'emploi aura l'opportunité d'effectuer un stage rémunéré et mettre en pratique les compétences acquises lors de la formation. Le Forem offre également des formations gratuites en ligne délivrant un certificat final lors de la réussite de ces tests. Nous remarquons clairement que tout est mis en œuvre pour préparer le futur monde hyperconnecté.

### **6.3. Renforcement de la motivation**

Les entreprises peuvent motiver les employés à suivre les formations continues en les encourageant de manière individuelle. L'entreprise peut, dans certains cas, augmenter la rémunération des employés si ceux-ci suivent et réussissent la formation proposée. Les collaborateurs doivent apprendre à utiliser les nouveaux outils.

Une entreprise peut motiver ses employés grâce aux solutions suivantes :

Les leviers de motivation sont différents d'une personne à une autre. Différents degrés de motivation existent :

- Reconnaissance
- Salaire
- Développement personnel
- Flexibilité
- ...

Il faut que l'entreprise analyse de façon individuelle les différents profils et adapte au mieux les décisions pour motiver ses employés. L'entreprise peut organiser des rendez-vous individuels, des questionnaires à remplir afin de cerner les différents profils. Il ne s'agit pas d'un processus facile et rapide, mais au plus le personnel est motivé au plus les chances de réussite sont élevées.

## 6.4. Accompagnement

Les employés qui suivent des formations et donnent leur maximum pour réussir leur transition dans le digital, doivent pouvoir bénéficier d'un accompagnement tout au long de leur parcours d'apprentissage.

L'entreprise doit être en mesure de mettre en place, régulièrement, des réunions pour récolter l'avis des employés. De cette façon, elle vérifie si les employés se sentent toujours motivés et que le processus se déroule au mieux. Dans le cas contraire, l'entreprise essaye de comprendre ce qui ne va pas et prend les décisions adéquates pour ne pas freiner la motivation des employés.

L'accompagnement est l'action la plus importante lors d'une transformation digitale. Il ne faut en aucun cas que les employés puissent se sentir dépassés ou seuls.

Ils doivent se sentir épaulés par l'entreprise et soutenus tout au long de leur cursus d'apprentissage.

## 6.5. Conclusion

Comme nous avons pu le parcourir durant ce chapitre, les nouvelles technologies peuvent apporter de nombreuses opportunités. L'automatisation et l'exploitation des nouveaux logiciels peuvent augmenter les performances de l'entreprise.

Une digitalisation demande du temps et la mise en place d'une stratégie digitale n'est jamais évidente. Les nouvelles technologies vont, dans un premier temps, permettre d'effectuer les tâches qui ne demandent pas beaucoup de réflexion. Cependant et nous l'avons vu dans le point qui concerne l'IA, dans le futur, les tâches qui demandent de la réflexion seront, quant à elles, remplacées par la machine.

Alors que nous le constatons dans le point concernant le GDPR, une nouvelle réglementation basée sur les informations liées à la digitalisation a permis de créer de nouveaux emplois, comme le GDPR Consultant. La créativité, l'intelligence sociale et les connaissances en TIC seront les compétences les plus recherchées.

Ainsi, pour assurer que la transition dans l'ère digitalisée se passe bien, il est important de mettre en place les solutions comme celles évoquées ci-dessus. Le monde se dirigera vers des nouvelles méthodes de travail et selon moi des travaux plus valorisants et moins pénibles.

## **Partie 2 : Contexte d'un cabinet d'expertise comptable et Etude de cas : BDO Experts-Comptables**



# **1. Le métier de comptable et le rôle d'une fiduciaire comptable**

## **1.1. Définition**

« La comptabilité est un système d'organisation des données financières d'une entreprise, ou autrement dit une discipline pratique permettant de fournir de manière continue et en temps réel un état de la situation financière de l'entreprise. La comptabilité est une notion très large qui s'étend de la réception des pièces comptables (et leur traitement : classement, comptabilisation c'est-à-dire enregistrement comptable) à la production d'*états financiers de l'entreprise*. Elle constitue également le socle de tous les instruments de gestion, véritables outils d'aide à la décision » (Clermont, 2014)

« Un cabinet d'expertise comptable se définit par une entreprise qui s'occupe de la gestion comptable et fiscale d'autres entreprises clientes. Elle offre aussi ses conseils en matière fiscale, sociale, juridique et financière. » (Clermont, 2014)

## **1.2. Tâche habituelle du comptable**

Les tâches effectuées par le comptable avant la révolution digitale et encore effectuées par certains comptables sont les suivantes :

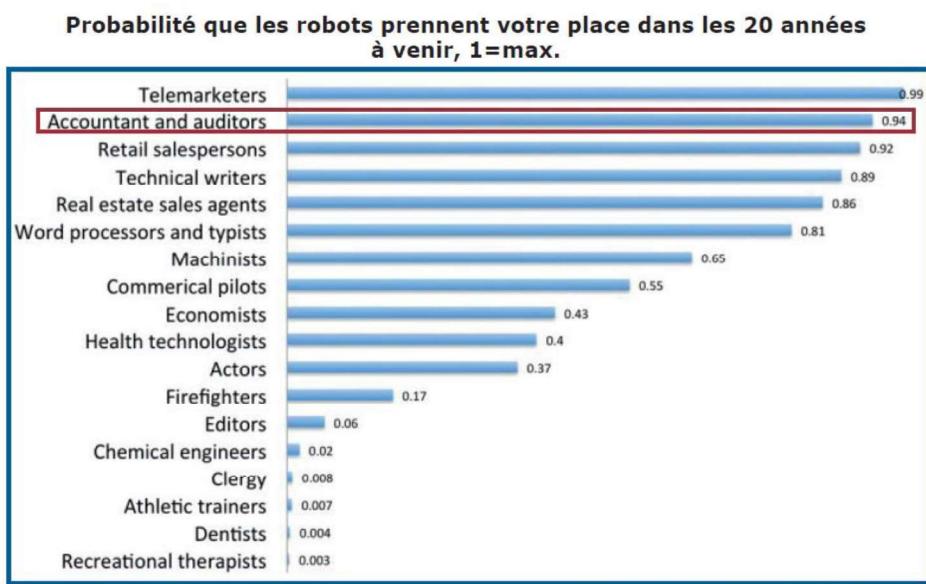
- Encodage des factures, extraits de banque, rémunérations, note de frais...
- Établissement des comptes annuels (bilan, compte de résultat, etc.)
- Établissement des déclarations fiscales
- Établissement de diverses obligations fiscales (fiche 281.20, listing annuel, etc.)
- Établissement des déclarations TVA (mensuelle/trimestrielle)

### 1.3. Évolution du métier

Le secteur de la comptabilité est celui qui sera sans nul doute le plus touché par la digitalisation. Le comptable traditionnel voit actuellement son métier en pleine mutation, il ne doit plus **seulement** effectuer l'encodage, le dépôt des déclarations TVA, s'occuper de la préparation et de la publication des comptes annuels, mais offrir une réelle plus-value pour le client. Comme nous l'avons étudié au point 5.3, les méthodes de travail du comptable vont totalement se transformer. En effet, les chefs d'entreprises attendent bien plus du service qu'offre la fiduciaire. Grâce à la transformation digitale, il est à présent possible de proposer aux clients la consultation en temps réel de leurs états de bilan, de voir les éventuelles factures manquantes, d'avoir un aperçu global de l'EBIT, etc. L'automatisation des métiers administratifs et comptables, grâce à l'intelligence artificielle, a fait l'objet d'un sujet d'étude effectué par l'université d'Oxford publié en 2017.

Selon celle-ci, le métier de comptable serait la deuxième profession susceptible d'être affectée par l'automatisation, avec une probabilité de 94%. (Economist, 2015)

**Figure 11 : Probabilité que les robots prennent votre place dans les 20 années à venir**



Source : Business Insider - The Economist.

Source : (Economist, 2015), <https://www.businessinsider.com/jobs-that-will-be-lost-to-robots-2014-1?IR=T>

En effet selon l'ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) prévoit que certaines tâches comptables sont amenées à disparaître grâce à la digitalisation. (Accountants, 2017)

Cette association cite notamment les tâches suivantes :

- Tâche administrative
- Calcul d'impôt
- Déclaration IPP<sup>10</sup>, ISOC, succession, salaire
- Certains rapports

L'intelligence artificielle a permis l'automatisation de certaines tâches comptables. Beaucoup de personnes veulent savoir si les comptables vont perdre leur travail. La question a été posée à Sander Gansbeke et Jean-François Cuylists qui sont Sales Managers et Partners pour la société Winbooks, une entreprise qui développe des logiciels de gestion et comptables. Selon Jean-François Cuylists, quand la numérisation et l'automatisation seront parfaitement implémentées dans la fiduciaire, le comptable aura plus de temps à consacrer à l'analyse des chiffres financiers. Il pourra ainsi, en fonction de l'analyse effectuée, donner des conseils aux clients. Le métier de comptable évoluera vers un rôle de business consultant et un nouveau type de relation avec le client se créera. Beaucoup de personnes ont peur du changement. Mais au contraire, la numérisation doit être vue comme une opportunité et non comme une menace dans le secteur comptable. Positifs ou négatifs face à la digitalisation, les fiduciaires et les fournisseurs de logiciels comptables ne peuvent pas se permettre de rater le virage de la digitalisation. Les logiciels comptables doivent sans cesse être à jour en matière d'innovations technologiques et celles-ci doivent augmenter l'efficacité du travail du comptable qui sera alors plus productif vis-à-vis du client. Selon Sander Gansbeke, le comptable n'est pas voué à disparaître, bien au contraire. Il présente un exemple dans le secteur automobile pour argumenter cela. Le danger pour les grandes marques automobiles était les innovations en matière de carburant et celles-ci sont restées inactives jusqu'au jour où Elon Musk avec la marque Tesla a révolutionné le marché automobile. Cela peut être comparable avec le marché de la comptabilité. Il est important de rester confiant face à l'innovation car des acteurs bousculeront le marché de la comptabilité classique. Et c'est, entre autres, ce qu'essaye de faire la société Winbooks avec l'implémentation d'un système comptable totalement digitalisé. Encore selon Sander Gansbeke, l'automatisation présente beaucoup d'avantages, mais des erreurs sont possibles et c'est là qu'intervient le comptable. Il se consacrera moins aux tâches répétitives et sans valeur ajoutée telles que l'encodage classique des factures. Mais il pourra vérifier le travail de la machine et interpréter et analyser les données.

Le métier de comptable existera toujours, mais son rôle aura évolué. (Cuylists, 2017)

---

<sup>10</sup> IPP = Impôt des personnes physiques

### **1.3.1. Business consultant**

Autrefois, le comptable consacrait du temps sur des tâches sans valeur ajoutée comme l'encodage. Aujourd'hui, il peut compter sur l'intelligence artificielle pour faire cela à sa place. Une nouvelle relation s'établira entre le client et son comptable. Ce dernier interviendra de manière proactive et se dirigera vers un rôle de business consultant. Plus l'intelligence artificielle est développée plus l'interaction avec le client a de l'importance. Les opportunités qu'offre l'IA sont immenses et peuvent considérablement aider le comptable dans ses tâches. Mais le service offert au client incombe au comptable. Prenons l'exemple de l'IA dans le secteur médical, il existe aujourd'hui des robots capables d'effectuer une intervention chirurgicale. Mais la plus-value qu'offre le médecin réside au niveau de l'accompagnement et du suivi du patient. Cet exemple peut être transféré au secteur de la comptabilité. Autrefois, le comptable travaillait de manière réactive, il encodait les documents et lors du bilan il tirait la sonnette d'alarme, mais de façon tardive. Aujourd'hui, les comptables peuvent travailler de manière proactive. Sur le temps qu'ils gagnent grâce à l'IA, ils peuvent conseiller le client, lui proposer des perspectives et l'aider à faire les bons choix. Il est vrai que, jusqu'à aujourd'hui, le comptable effectuait son travail et proposait le bilan final au client. Mais les dirigeants d'entreprises, au-delà d'obtenir leurs bilans finalisés, voudraient connaître l'état de leurs finances. Sont-ils dans le rouge ? Sont-ils dans le vert ? Pour quelles raisons ? Comment optimiser les flux ? À travers ces questions, il est possible de visualiser le futur travail du comptable. Les entrepreneurs n'ont souvent pas le temps d'effectuer d'analyse financière. La mission du comptable sera alors d'épauler le dirigeant d'entreprise et d'être son « conseiller en temps réel ». Beaucoup d'entrepreneurs sont focalisés sur leurs objectifs commerciaux et mettent de côté l'aspect financier. Généralement, ils réalisent trop tard que l'état des comptes est dans le rouge. Les comptables devront maintenant fournir une analyse détaillée de la situation financière de l'entreprise pour pouvoir satisfaire le client.

## **1.4. Pourquoi certains cabinets ne se digitalisent pas ?**

Comme nous l'avons évoqué au point 1.3, beaucoup de fiduciaires ne sont pas encore prêtes à passer au digital car elles ressentent divers freins. Selon Jean-François Cuylists, Partner pour la société Winbooks, la raison de ce refus est rarement une question de coût d'investissement. Les raisons principales peuvent être les réactions négatives d'une partie du personnel face à la digitalisation. Selon les statistiques établies par l'entreprise Winbooks, un bureau comptable change de logiciel en moyenne tous les sept ans. Le problème ne vient donc pas du changement de logiciel lui-même, mais de la manière de travailler des collaborateurs. C'est ce qui prend le plus de temps au sein de l'entreprise. De plus, comme nous l'avons abordé au point 5.4, le nombre de burnout est en constante augmentation. Selon l'entreprise Tempo-Team, 38% des causes du burnout sont principalement dues aux changements

d'organisation (Tempo-team, 2017). En effet, quand la routine est installée et la maîtrise quasiment complète d'un logiciel intégrée, les employés ont difficile à changer leurs méthodes de travail. Dans ce cas-ci, ils devraient tout réapprendre. La digitalisation demande un apprentissage des logiciels comptables difficile pour certains. Nous verrons au point 2.4 les différentes catégories de mentalités présentent dans un cabinet d'experts-comptables. En effet, certains employés seront motivés et apprendront les nouvelles méthodes de travail. Et au contraire, d'autres seront réfractaires et réticents au changement. Nous pouvons conclure que les raisons se situent rarement au niveau des coûts. Nous allons analyser plus loin de nombreuses solutions clés en main peu coûteuses existantes. Il s'agit principalement de la peur liée aux changements et à l'apprentissage des nouveaux outils.

## **2. Digitalisation d'un cabinet d'expertise-comptable et avantages**

Comme nous l'avons évoqué au point 2, la digitalisation d'une fiduciaire est un défi à relever. Il est impératif pour la survie du cabinet de franchir ce cap. Les fiduciaires qui passent le cap feront encore partie aujourd'hui des « fiduciaires innovatrices ». Certaines fiduciaires travaillent encore aujourd'hui en utilisant d'anciennes méthodes et dont les performances peuvent et doivent progresser impérativement pour rester compétitives. La digitalisation d'un cabinet d'expertise comptable passe par un processus de réflexion qui nécessite du temps et de l'engagement. Le passage au digital est une étape importante au sein d'un cabinet d'expertise comptable, tant bien au niveau des méthodes de travail, qu'au niveau de l'organisation globale.

Les avantages liés à la digitalisation sont nombreux, en voici une liste non exhaustive :

- Gain de temps (encodage automatisé)
- Ecologie (paperless)
- Gain de place (plus besoin de compactus<sup>11</sup>)
- Moins de risques à perdre les documents papier
- Réponse aux attentes du client
- Adaptation aux évolutions du secteur
- Etc
- 

---

<sup>11</sup> Compactus : Ensemble de rangées de rayonnages mobiles sur rail qui permet d'augmenter la capacité d'entreposage des documents.

## 2.1. Dématérialisation

La première étape de la digitalisation, qui n'a toujours pas été franchie par certaines fiduciaires, est la dématérialisation. L'utilisation du papier a pour conséquences d'engendrer des coûts supplémentaires de stockage, d'impression, etc. Comme évoqué au point 3.5, les outils comme le cloud peuvent limiter l'usage du papier et éliminer les désavantages de la dématérialisation. Elle apporte, comme nous allons le voir, de nombreux atouts pour l'entreprise.

➤ Définition

« La dématérialisation consiste à transformer des documents physiques en fichiers numériques ou à créer ces documents directement sous forme numérique pour les intégrer à un processus ». (Opale, 2017)

➤ Avantages liés à la dématérialisation

1. Économiques

Premièrement, les avantages de la dématérialisation sont financiers. En effet, celle-ci permet une consommation réduite de papier, d'encre, de courriers postaux et de stockage. L'impression des factures et autres documents comptables représente un coût considérable pour l'entreprise. De plus, le coût lié au stockage n'a plus lieu d'être. Certains cabinets font appel à des entreprises externes pour stocker les documents comptables de leurs clients. Grâce à la dématérialisation, toutes ces dépenses n'existent plus pour l'entreprise.

Quelques chiffres (Esker, 2017) :

- En moyenne, un employé de bureau utilise 1kg de papier par semaine.
- Environ 4 milliards de dollars sont dépensés chaque année aux États-Unis pour acheter 4 millions de tonnes de papier pour les entreprises.
- Le prix moyen consacré par employé pour acheter, copier, imprimer, envoyer et stocker le papier est de 320€ par an.
- Une entreprise de 2.500 employés consomme 43 ramettes de papier par heure.

2. Environnementaux (Esker, 2017)

Bien évidemment, la réduction d'utilisation de papier se traduit par une contribution à la protection de l'environnement. La dématérialisation se traduit de manière positive dans le cadre du développement durable.

Bien qu'inoffensif, le processus de fabrication du papier a de considérables impacts négatifs sur l'environnement. En effet, une tonne de papier nécessite 17 arbres, 3m<sup>3</sup> de déchets, 26.500 litres d'eau, 3 barils de pétrole et 4.100 Kw. Au vu de ces chiffres, il est évident que les entreprises doivent adopter un comportement écologique et instaurer des règles paperless dans l'entreprise.

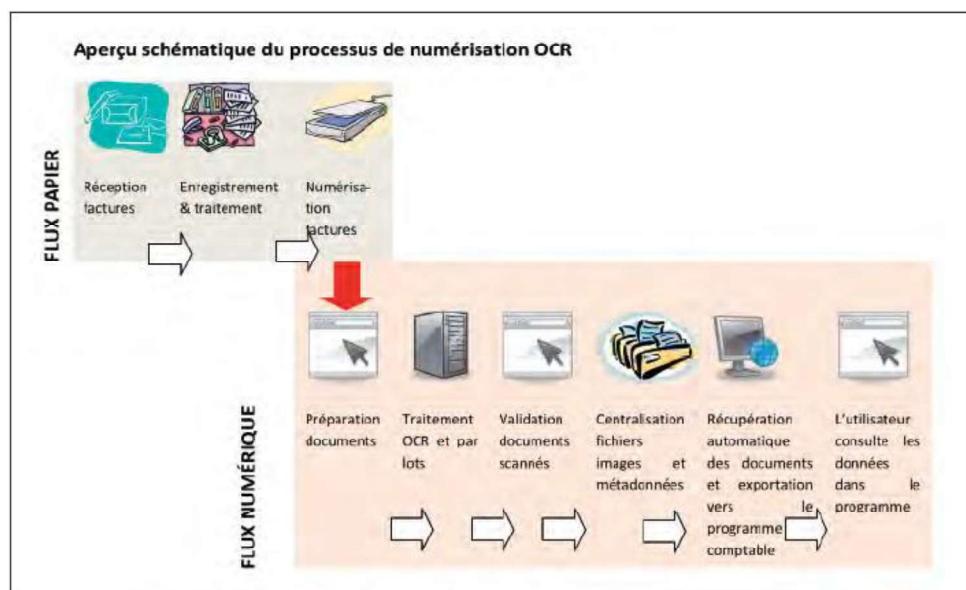
### 3. Gain de temps

Un gain de temps est observé lors de la transmission des informations. L'accès et l'envoi d'un document sont instantanés. Exemple : Si un client réclame une facture, l'envoi peut s'effectuer directement. Le comptable ne doit plus prendre la farde correspondante, trouver la facture, la scanner et l'envoyer. Le comptable se rend directement sur le programme comptable pour télécharger la facture et l'envoyer instantanément. Le traitement d'un document numérique est beaucoup plus rapide qu'un document papier.

### 4. Automatisation

Un document reçu au format PDF peut directement être intégré à des programmes de reconnaissance automatisée. Contrairement au format papier, qui nécessite d'être scanné, envoyé par mail et intégré dans le logiciel. Comme le démontre le schéma ci-dessous, nous évitons les trois premières étapes grâce à la dématérialisation.

**Figure 12 : BDO en route digitalisation**



Source : (BDO, 2015),

[http://www.pmecockpit.be/media/docs/boekhouding/comptabilit%C3%A9/FR\\_FEBBDO\\_guidepratique\(2\).pdf](http://www.pmecockpit.be/media/docs/boekhouding/comptabilit%C3%A9/FR_FEBBDO_guidepratique(2).pdf)

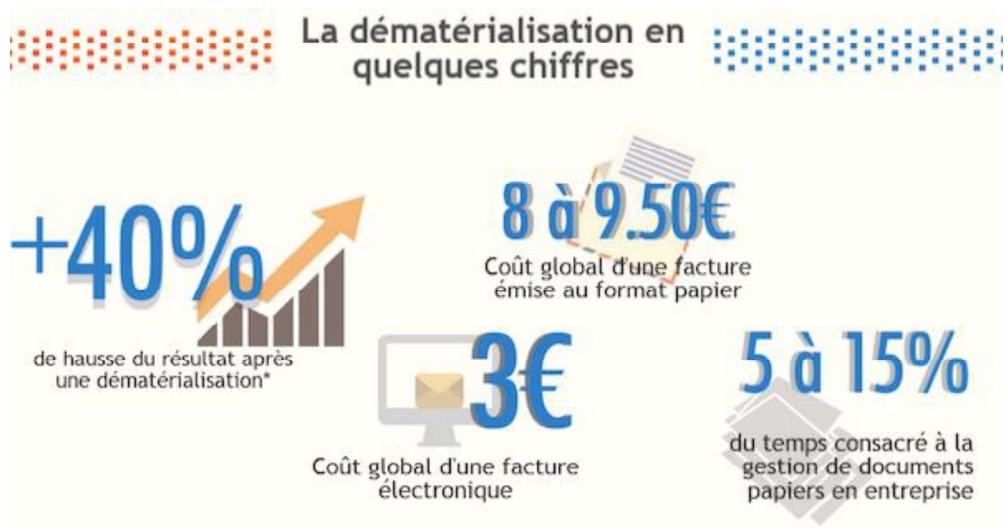
## 5. Mobilité

Grâce au cloud service (cf. partie 1), les utilisateurs peuvent avoir accès au document 24h/24 et ce, peu importe où dans le monde. Le travail à domicile peut être réalisé grâce à la dématérialisation et l'avantage du scanning des documents.

## 6. Sécurité

La perte des documents papier présente certains risques comme un incendie, un dégât des eaux, un vol, etc. La présence des documents sur un serveur, pour autant que celui-ci soit bien protégé, ne représente aucun risque. Pour un cabinet comptable, c'est un réel avantage.

**Figure 13 : La dématérialisation en quelques chiffres**



Source : (Grandmontagne, 2016) , <https://itsocial.fr/articles-decideurs/enjeux-de-dematerialisation-freins-avantages-gains/>

### ➤ Inconvénients

La dématérialisation présente bien évidemment bien plus d'avantages que d'inconvénients, il en reste cependant un :

### ➤ Sécurité

La dématérialisation peut être un inconvénient en termes de sécurité. En effet, certaines entreprises stockent leurs données sur un serveur insuffisamment protégé et qui, par conséquent, présente un risque d'attaque malveillante.

L'entreprise doit veiller à sécuriser suffisamment son cloud ou à faire appel à des services externes pour vérifier la conformité et la sécurité de ceux-ci. La sécurité peut être un avantage si le cloud est bien protégé, mais un inconvénient si celui-ci est sujet aux risques de piratage. Des sociétés de services externes existent afin de tester la fiabilité du serveur. Et s'il n'est pas assez protégé, l'entreprise apporte des solutions adaptées en fonction du besoin. Tout cela peut nous faire penser à la méga cyberattaque de mai 2017 qui a touché une dizaine de pays dans le monde. À l'aide d'un logiciel de rançon, les pirates ont utilisé un logiciel qui verrouille les fichiers des utilisateurs et les force à payer une rançon afin de retrouver l'usage de leur ordinateur. Ceci n'est qu'un exemple d'actualité, mais plusieurs attaques ont déjà été menées et leur objectif était de voler les données confidentielles des clients. Pour l'entreprise, cela peut être dramatique pour l'image qu'elle véhicule si le serveur est amené à se faire pirater. Il est donc primordial pour un cabinet d'expertise comptable d'avoir un serveur sécurisé. L'appel à un service externe pour la vérification de la fiabilité du serveur reste jusqu'à aujourd'hui la solution la plus prudente. Un cabinet d'experts comptables peut voir sa réputation anéantie et la confiance de ses clients perdue. L'insécurité est une réelle menace et demande d'être analysée de manière réfléchie. (Grandmontagne, 2016)

Les nouveaux outils ont besoin de sources de données, les informations papier n'apportent aucune plus-value. Comme nous l'évoquions au point 4, l'IA peut apporter de nombreuses plus-values pour les entreprises. Cependant, les données doivent être informatisées. Les cabinets d'expertises comptables doivent se dématérialiser au plus vite pour pouvoir se digitaliser. Il s'agit d'une urgence. À notre époque, l'utilisation du papier est totalement dépassée.

## 2.2. Nouvelles fonctionnalités des programmes comptables

Un grand nombre de programmes comptables existent sur le marché, nous n'allons pas tous les énumérer. Cependant, nous allons illustrer les tâches qui peuvent être effectuées de manière automatique par les programmes actuels. Nous avons décidé de démontrer toutes les nouvelles fonctionnalités qu'offrent les nouveaux logiciels comptables tels que Winbooks, Odoo, etc. Grâce à ces nouvelles fonctionnalités, que nous allons aborder dans ce chapitre, le comptable pourra gagner du temps. Les fonctionnalités apportent une aide considérable dans le travail du comptable. Celles-ci sont présentes pour l'aider et non pour le remplacer. Il pourra adopter son rôle de business consultant grâce au temps gagné.

### 2.2.1. Reconnaissance automatique

La reconnaissance automatique des factures est un processus qui analyse et traite la facture de façon automatique. Cette technique de reconnaissance automatique s'appelle l'OCR<sup>12</sup> (Optical Character Recognition ou Reconnaissance optique de caractères). Cette technique n'est pas nouvelle. Cependant, les nouvelles technologies permettent une qualité de reconnaissance plus précise et dont la marge d'erreur est de plus en plus faible.

#### ➤ Fonctionnement

La facture dématérialisée, ou sous format PDF<sup>13</sup>, est injectée dans le logiciel qui reconnaîtra plusieurs données nécessaires à l'encodage :

- Nom du fournisseur
- Montant HTVA et TVAC
- Délais de paiement
- ...

Le comptable doit, par exemple et lors des premières utilisations, paramétriser le logiciel en indiquant le numéro de compte utilisé pour chaque fournisseur ainsi que le bon code TVA. Il est évident que la reconnaissance automatique permet un gain de temps substantiel si la facture est bien au format PDF et que le logiciel est correctement paramétré. Le comptable adoptera un profil de contrôleur. Selon une étude menée par Receipt Bank, 95% des 5.000 comptables interrogés ont affirmé que la reconnaissance automatique divise leur temps d'encodage manuel par deux. Sur une semaine de 40 heures, le comptable passe environ 25 heures à encoder des

---

<sup>12</sup> OCR : Optical Character Recognition ou Reconnaissance optique de caractères.

<sup>13</sup> PDF : Portable Document Format

factures. Grâce à l'OCR, le temps d'encodage passe à 12 heures. Le comptable peut donc consacrer son temps à d'autres tâches durant ces 12 heures restantes. (Receiptbank, 2016)

### **2.2.2. CODA**

Le CODA est un fichier électronique codifié de l'extrait de compte papier. Ces fichiers sont émis par les banques. Le propriétaire du compte bancaire peut faire la demande pour obtenir ces fichiers et les envoyer ensuite à la fiduciaire. Si le client ne souhaite pas effectuer toutes ces démarches, l'entreprise CODABOX, en partenariat avec la quasi-totalité des banques belges, peut assurer le suivi entre la banque et la fiduciaire. Ce fichier est utilisé par les fiduciaires digitalisées afin de l'intégrer dans le programme comptable. Ainsi, il n'y a plus d'encodage manuel des extraits.

Après plusieurs injections de CODA, le logiciel finira par « apprendre », et comme pour la reconnaissance automatique, le comptable n'aura plus qu'un rôle de vérificateur.

### **2.2.3. Consultation des pièces comptables**

Les fiduciaires qui utilisent l'OCR peuvent avoir accès aux factures numériques directement à partir du programme comptable. Cela a pour avantage de garder un justificatif sur le serveur sécurisé, mais surtout de gagner du temps en cas de contrôle fiscal. En effet, un simple clic sur la facture permet de la visionner, contrairement à une comptabilité papier qui demande du temps pour rassembler les documents demandés. De plus, il arrive que le client demande une copie d'une facture qui est datée de 3 ou 4 ans. Cela demande au comptable de faire appel au service des archives, de vérifier la bonne farde, de faire un scan de la facture et de l'envoyer. Grâce à la tenue d'une comptabilité digitale, plus aucun problème ne se pose. Soit le comptable télécharge la facture en question à partir du programme comptable et l'envoie directement au client, soit le client télécharge directement la facture grâce à une interface facile d'utilisation que nous allons décrire au point suivant. Un gain de temps et une nouvelle expérience client en sont les réels avantages.

## 2.2.4. Interface intuitive

Parmi tous les avantages liés à la comptabilité numérisée, l'interface est la plus intéressante.

Grâce à l'interface, le client a un accès direct aux comptes de son entreprise.

L'entreprise peut :

- Consulter les comptes, les créances, les dettes
- Visionner les détails de chaque poste
- Visualiser le document ayant servi pour chaque écriture passée
- Consulter de différents Dashboard

Ci-dessous, un exemple de Dashboard offert par la société Skwarel.

**Figure 14 : Capture d'image du programme Skwarel**



Source : (Skwarel, Soyez le nouveau comptable digital !, 2017) ,

<https://www.skwarel.com/>

Toutes ces données sont générées automatiquement par le logiciel. C'est dans ce domaine que la fiduciaire doit se démarquer et élargir son service en offrant des services de conseils performants.

## 2.2.5. Outils de reporting

Une comptabilité à jour dans les nouveaux logiciels, permet de générer des situations de reporting<sup>14</sup> qui, à leurs tours, permettront à l'entrepreneur d'avoir une vision globale et simple de la santé de son entreprise.

<sup>14</sup> Reporting = Un compte rendu souvent appelé en anglais reporting est l'opération consistante, pour une entreprise, à faire rapport de son activité. (Wikipédia, Reporting, 2014)

➤ Trésorerie

Chaque semaine, le comptable met à jour la comptabilité grâce aux pièces comptables et grâce aux codas envoyés par le client. Le client aura une vision claire et précise de :

- Sa situation bancaire
- Ses créances clients et ses dettes fournisseurs
- Ses impayés

Grâce à cela, le client connaîtra sa situation exacte de trésorerie, analysera l'évolution de son besoin en fonds de roulement et prendra à temps les décisions financières adéquates, avec l'aide du comptable. Certaines entreprises ne savent pas toujours quelles sont les données qui peuvent être analysées grâce à la comptabilité

➤ Projections

Comme nous pouvons l'observer ci-dessus, le graphique démontre l'évolution du chiffre d'affaires, l'état des liquidités et l'état des trésoreries. Le client aura ce service entièrement personnalisé et qui ne demande aucun temps supplémentaire pour le comptable. Toutes ces données sont générées automatique par le logiciel, et c'est dans ce domaine que la fiduciaire doit se démarque et peut élargir son service en offrant des services de conseils de performances.

### **2.2.6. Lien entre les programmes**

Auparavant, le comptable effectuait la comptabilité générale sur un programme informatique, et en période de dépôt de bilan à la Banque Nationale belge, il devait réintroduire les données dans un autre logiciel pour établir les comptes annuels. De même, pour la déclaration fiscale, il introduisait les données dans un autre logiciel. Cela représente bien sûr une perte de temps. Aujourd'hui, les logiciels offrent des packages de programmes permettant une liaison entre les logiciels. Le comptable vérifie la bonne reconnaissance des factures dans le logiciel comptable, les valide et, lorsque les opérations de fin d'exercice sont passées, sort les comptes annuels préétablis.

Les deux plus gros avantages liés à la liaison automatique entre les logiciels sont les suivants :

- Rapidité
- Limitation des erreurs

Il est possible qu'en changeant de plateforme le comptable ait pu faire une erreur de copiage, mais cette liaison permet de limiter le nombre d'erreurs, dans la mesure où tout s'effectue automatiquement.

### 2.2.7. Vue d'ensemble



Lorsque toutes les fonctionnalités sont exploitées, nous observons une comptabilité digitalisée comme nous démontre le schéma ci-dessus.

Les clients déposent les factures achats/ventes au format PDF sur la plateforme, les banques déposent les codas, le secrétariat social dépose les fiches de paie.

Le comptable peut comptabiliser toutes les opérations présentes sur le serveur à son rythme, et cela n'importe où grâce au cloud. Enfin, le client peut observer les tableaux de bord de performances de son entreprise. Nous remarquons un écosystème qui s'automatise entre les différents acteurs. Il faut cependant que le client joue le jeu de la digitalisation en scannant les documents, en réalisant les démarches CODA et en ayant un esprit digital.

## 2.3. Coûts

Nous avons interrogé plusieurs fiduciaires qui ne sont pas encore digitalisées. Selon celles-ci, la mise en place d'un projet digital au sein d'une fiduciaire peut représenter un coût important pour l'entreprise. Cependant des entreprises telles que Skwarel ou Winbooks proposent des packages clés en main. Les services proposés se situent dans une fourchette de prix de 600 à 1.500€ par mois. Le prix varie en fonction du nombre de dossiers et des options choisies.

Les petites structures ont tendance à opter pour un service clé en main proposant les services suivants :

- Assistance en ligne
- Back up
- Hébergement sur un cloud
- Mise à jour automatique
- Contenu en ligne pour former les collaborateurs

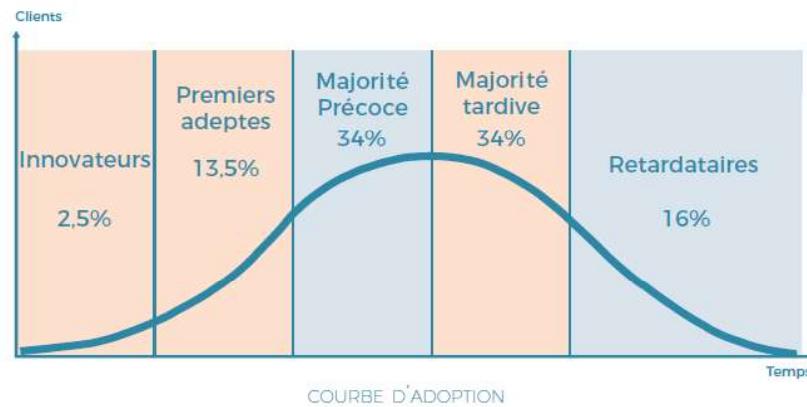
Les petites fiduciaires choisissent ce genre d'offre car tout est opérationnel et moins couteux. Les plus grandes structures ont tendance à avoir leur propre cloud et un département IT qui s'occupe de régler les éventuels problèmes qui peuvent survenir. Il est désormais tout à fait possible pour n'importe quelle structure d'opter pour une organisation digitale. Les offres de programmes sur le marché permettent à toutes les fiduciaires de se digitaliser.

## 2.4. Les clients devant la digitalisation

La clé du succès de la digitalisation repose dans la connaissance des clients de la fiduciaire. Certains clients seront enthousiastes et prêts pour le passage à la digitalisation de leur comptabilité. Au contraire, d'autres seront plus réticents.

En 1962, un sociologue et chercheur, Evertt Rogers publie le livre « The diffusion of innovations ». Dans son livre, il met en avant une théorie à laquelle sont confrontés les entrepreneurs innovants. L'adoption d'une nouvelle technologie ne se fait jamais de manière uniforme pour tous les clients. En d'autres termes, les entrepreneurs vont pouvoir observer différentes types de caractères parmi les clients. La théorie d'Evertt Rogers sera complétée par Geoffrey Moore, consultant en management. Dans son livre « Crossing the Chasm », Geoffrey Moore a réussi à répartir les clients en différentes tranches. Ces tranches sont caractérisées par une attitude différente face à l'innovation. Selon Geoffrey Moore, la répartition des clients parmi les différentes catégories est similaire à une courbe en forme de cloche. (Skwarel, Soyez le nouveau comptable digital !, 2017)

**Figure 15 : Courbe d'adoption des clients**



Source : (Skwarel, Guide pratique : Quels clients privilier pour une transition digitale réussie, 2017)

➤ **Les innovateurs**

Les innovateurs représentent 2,5% de la totalité des clients. Ce sont eux les plus faciles à convaincre à essayer les nouvelles technologies, ils sont enthousiastes et la nouveauté les fascine.

➤ **Les premiers adeptes**

Les premiers adeptes comptent 13,5% de la cible. Ils sont aussi enthousiastes et veulent être dans l'actualité des outils technologiques. Cette catégorie ne sera pas difficile à convaincre pour le changement à la comptabilité digitale.

➤ **La majorité précoce**

La majorité précoce rassemble 34% de la clientèle. Celle-ci ne cherche pas un changement total, ni à être à la pointe de la technologie. Ces clients restent cependant attentifs aux nouveautés technologiques qui pourraient avoir un impact positif sur leur productivité. Pour les convaincre, la fiduciaire devra fournir des arguments en rapport avec l'amélioration de la productivité. Si les arguments sont fondés et précis, ils se lanceront dans le digital sans hésitation.

➤ **La majorité tardive**

La majorité tardive forme 34% de la population visée. Cette catégorie est plus réticente et aime ses habitudes actuelles. Ces clients sont conservateurs, mais ne sont pas totalement fermés au changement. Si la fiduciaire offre une solution clé en main et facile à utiliser, ils se laisseront convaincre.

### ➤ Les retardataires

Les retardataires représentent les 16% restant. Ils sont totalement réfractaires au changement et les nouvelles technologies ne les intéressent pas.

Ils changeront uniquement lorsqu'il sera impossible de faire autrement.

#### **2.4.1. Exemple**

Pour vous présenter un exemple précis, nous avons décidé de choisir la digitalisation des services bancaires. Les innovateurs ont adopté sans difficulté et avec enthousiasme les virements électroniques grâce au PC Banking et sont ensuite directement passés aux applications pour smartphone et tablette. Les premiers adeptes, la majorité précoce et la majorité tardive, ont finalement adopté le PC Banking et ont été convaincus par l'aspect pratique et facile d'utilisation. Il reste encore aujourd'hui des retardataires qui se présentent au guichet de banque pour effectuer des virements manuels ou pour un dépôt d'argent. Ceux-ci sont, généralement, des personnes âgées qui ne veulent pas changer leurs anciennes habitudes. Ils ne les changeront sans doute jamais et procéderont ainsi jusqu'à ce le guichet de banque n'existe plus.

Cet exemple nous permet de tirer la conclusion suivante :

Une fiduciaire ne saura pratiquement jamais convaincre la totalité de ses clients de fonctionner de manière digitale. Chaque fiduciaire aura comme objectif de convaincre le plus de clients possible et de se concentrer sur ceux-ci. Il restera un faible pourcentage auquel le comptable devra s'adapter, mais cela ne représentera pas une importante contrainte.

#### **2.4.2. Interview (Dandois)**

Pour appuyer les arguments avancés ci-dessus, nous avons recueilli les propos de David Dandois, manager dans le département comptabilité de la société BDO Experts-Comptables:

« Convaincre les clients enthousiastes n'a pas été difficile. Ils sont généralement digitalisés dans la vie quotidienne. Ils utilisent régulièrement leurs smartphones et, on peut le dire, ils sont souvent hyperconnectés. Cette catégorie de clients est généralement très satisfaite par nos services et nous ont fait confiance sans hésitation. Nous avons d'abord organisé un entretien avec chacun des clients et nous avons pu dès lors les classer selon différentes catégories. Certains voulaient y voir un gain financier, d'autres une facilité de travail et une relation plus interactive. D'autres encore, au contraire, n'étaient pas du tout motivés et ne voulaient rien changer. Ce qui est intéressant c'est que la mise en place d'une comptabilité digitale

avec les clients les plus enthousiastes s'est installée très rapidement. Les documents administratifs pour l'obtention des CODA ont été signés sans hésitation. De plus, ils ont joué le jeu, en scannant et en envoyant les documents à temps. Résultat : ils n'ont pas du tout regretté leur choix. Comme toute nouveauté, certains problèmes sont apparus au début, mais grâce à l'enthousiasme et à la collaboration entre le client et le comptable tous les problèmes de la mise en place de la comptabilité digitalisée ont été résolus. Cela nous a servis pour les autres clients qui ont finalement été séduits. Aujourd'hui, 60 à 70% de la comptabilité est digitalisée. Il nous reste encore 30% des clients qui ne veulent pas encore jouer le jeu, qui envoient leurs documents sous format papier et qui utilisent des méthodes de travail « ancestrales ». Nous avons encore un client qui utilise le fax (rire). Nous sommes pour le moment satisfaits de nos clients qui ont en majorité joué le jeu. Nous savons que nous aurons toujours des clients qui ne voudraient jamais passer le cap, mais cela est normal. Nous nous focalisons pour le moment sur les clients qui ont décidé de franchir cette étape. Nous voulons leur offrir le meilleur service possible et à la pointe de la technologie. »

#### ***2.4.3. Procédure à suivre pour convaincre les clients***

Dans un premier temps la fiduciaire devra se lancer avec les innovateurs et les premiers adeptes. Ceux-ci peuvent être très précieux dans la démarche de digitalisation.

Voici une liste des avantages que cela représente :

- Les efforts mis en place pour convaincre ces clients ne devront pas être grands, ils passeront au digital avec enthousiasme.
- Ils travaillent déjà quasiment tous de manière digitale dans leur vie professionnelle, ils sont déjà aptes à manier des outils digitaux.
- La fiduciaire pourra obtenir des feedbacks. Ce profil de clients partagera spontanément leurs difficultés et proposeront certaines solutions pour y remédier, cela fera grandir la fiduciaire.
- Ces clients pourront partager leurs expériences avec les autres clients et les futurs clients potentiels.

Comme nous venons de le voir, chaque entreprise devrait commencer à travailler numériquement avec les clients dits « innovateurs » et « premiers adeptes ». Ils seront ravis de tester et d'optimiser le processus digital avec la fiduciaire et d'offrir leurs feedbacks. Cette digitalisation changera et révolutionnera la communication avec les clients. Bien évidemment, tout ne pourra pas fonctionner immédiatement. Il sera nécessaire de s'appuyer sur les feedbacks pour analyser, comprendre et corriger ce qui pose problème. Il est judicieux d'organiser des rendez-vous trimestriels voire mensuels pour obtenir leurs avis quant à la qualité du service. Cela représente un

gain de temps conséquent et c'est cela qui permettra d'offrir un service optimal. De plus, le client sentira qu'un lien se crée et qu'il est écouté. Le feedback<sup>15</sup> des clients doit être analysé par l'équipe de la comptabilité. Elle saura modifier ce qui ne va pas et implémenter une nouvelle méthode de travail.

**Figure 16 : Cycle d'adaptation du processus d'implémentation des logiciels comptables**



Source : (Skwarel, Guide pratique : Quels clients privilier pour une transition digitale réussie, 2017)

---

<sup>15</sup> Le feedback est l'action par laquelle le receveur d'une consigne renvoi une confirmation de compréhension ou un compte rendu d'exécution à l'émetteur initial. Il s'agit donc d'une action « retour ». (Digischool, 2018)

## 2.5. Méthodes de travail

Toutes ces nouveautés incitent le comptable à abandonner ses anciennes méthodes de travail pour faire place à une nouvelle façon de travailler. Tout comme les différentes catégories de clients, le cabinet peut observer la même répartition parmi ses employés. D'une part, les employés enthousiastes et, d'autre part, ceux qui ne veulent pas se soumettre au changement. Nous l'avons vu au point 6.2, l'accompagnement et la formation sont les clés de la réussite. Les employés « connectés » n'hésiteront pas à changer de méthodes de travail. La fiduciaire comptable doit obligatoirement accompagner les employés non-adeptes au changement, prendre le temps pour leur expliquer les avantages de ces nouvelles méthodes. Il s'agit sans doute du plus gros frein d'un cabinet qui désire se digitaliser. Selon Rami Barbir, comptable pour l'entreprise BDO, le comptable doit procéder par étape, il doit modifier ses méthodes de travail petit à petit. Il doit faire cela à son rythme. Plusieurs sociétés ont permis aux employés de travailler simultanément sur l'ancien et le nouveau programme. Cela leur permettra d'apprendre les nouvelles fonctionnalités à leur rythme. L'avantage de cette façon de travailler permettra à l'employé d'être bien guidé et d'apprendre tout en gardant ses anciennes méthodes. Lors de notre interview de Farah Oualaci, consultante comptable pour l'entreprise Deloitte, je comprends que la transition s'effectue beaucoup plus rapidement et que le taux de démotivation des employés est beaucoup moins élevé.

Le métier de comptable peut s'avérer stressant durant certaines périodes comme celle du dépôt des déclarations TVA ou du dépôt des bilans. Si l'employé ne maîtrise pas suffisamment les outils, durant ces périodes, il risque d'être stressé et de ne pas faire du bon travail. En permettant à l'employé de travailler à son rythme et d'utiliser les anciens outils, il sera moins découragé et plus apte à fournir du travail de qualité.

### 3. Étude de cas : BDO Experts-Comptables



#### 3.1. Carte d'identité

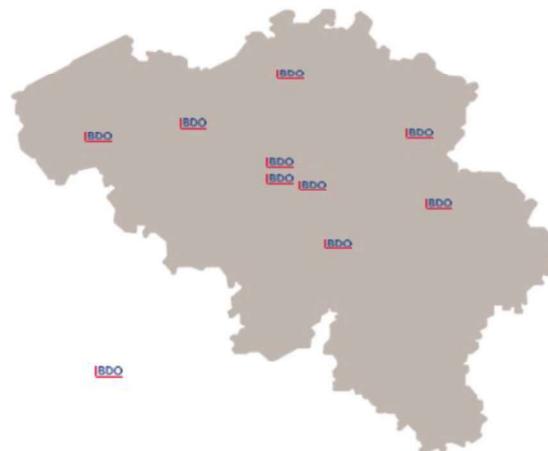
Afin de mettre en pratique ce que nous avons avancé tout au long de ce mémoire, nous avons décidé d'analyser la fiduciaire BDO Experts-Comptables Belgium.

L'entreprise BDO a été créée en 1963 par trois bureaux européens : Binder (UK), Dijker (NL), Otte (D). Les trois initiales forment l'acronyme BDO. Il s'agit d'une société américaine et canadienne. À ce jour, elle compte parmi les structures les plus importantes sur le marché de l'audit, de la comptabilité et du consulting derrière les 4 BIG FOUR (Deloitte, PWC, EY, KPMG).

À ce jour, BDO Belgium compte 10 bureaux :

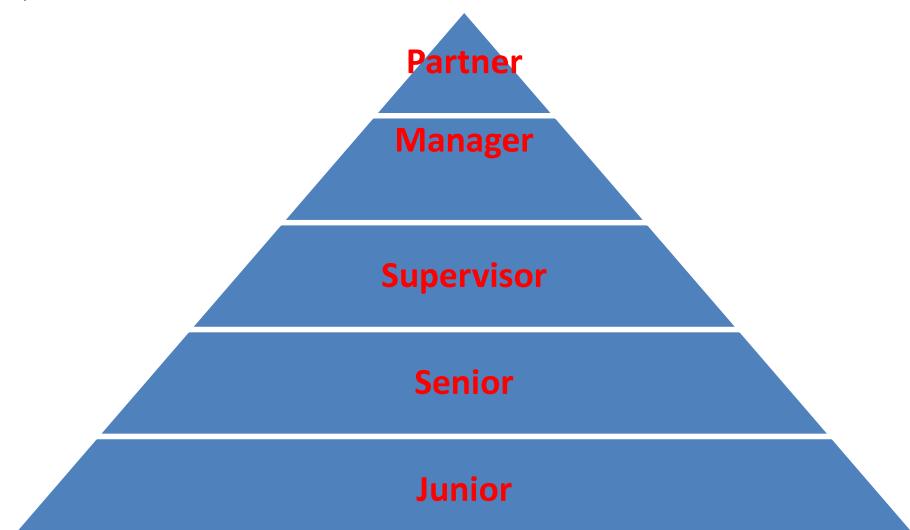
- Anvers
- Zaventem
- Bruxelles
- Malines
- Gand
- Hasselt
- La Hulpe
- Liège
- Namur
- Roulers

BDO Offices



Dans le cadre de ce mémoire, nous allons analyser uniquement le département comptabilité du bureau de La Hulpe.

Celui-ci est composé de 30 collaborateurs de tous âges et la hiérarchie est composée de la façon suivante :



## 3.2. Fonctionnement du département avant la digitalisation

En janvier 2017, la société BDO a décidé de digitaliser son département comptabilité. Afin que nous puissions observer cette transition, nous allons décrire le fonctionnement de la fiduciaire avant janvier 2017.

### ➤ Étape n°1 : Encodage dans le programme Winbooks

Le client apportait dans les locaux ou effectuait un envoi postal mensuel ou trimestriel de ses documents papier. Le comptable rangeait dès lors les factures dans une farde et les encodait dans le programme Winbooks. Il encodait ensuite les extraits de banques papier, les rémunérations, les visa, etc. Par la suite, il analysait les documents manquants et envoyait un mail au client pour que celui-ci complète son dossier. Généralement, aucune analyse du bilan n'était effectuée et le client ne recevait ni ne demandait d'analyse particulière. En fin de période comptable, le comptable effectuait la clôture comptable et les écritures de fin d'exercice dans le programme Winbooks.

### ➤ Étape n°2 : Préparation des sauvegardes des données importantes dans le programme Financial Data Systems

Dès le bilan interne terminé, BDO utilisait un programme nommé Financial Data Systems permettant de sauvegarder les documents et d'indiquer un justificatif par compte général. Exemple : le détail du compte 490.000 – charges à reporter. Le comptable indiquait les éléments qui constituaient le compte et devait effectuer un scan de la facture pour la sauvegarder dans le logiciel. Cette procédure n'était pas optimale. Le comptable devait sortir une balance sous format Excell du programme Winbooks et l'introduire dans le programme.

### ➤ Étape n°3 : Préparation des comptes annuels dans le programme Kluwer

Les données du bilan interne étaient introduites manuellement dans un troisième programme : Kluwer. Un fichier XBRL<sup>16</sup> était sorti du système. Enfin, le comptable effectuait grâce à ce fichier le dépôt des comptes sur le site de la BNB (Banque Nationale de Belgique).

---

<sup>16</sup> XBRL : Sigle de Extensible Business Reporting Language, qui est un langage informatique basé sur XML, utilisé pour décrire les données financières

- Étape n°4 : Préparation de la déclaration fiscale dans le programme Firstsoftware

Afin de pouvoir effectuer la déclaration fiscale, le comptable entrait dans un quatrième programme. Il y introduisait une nouvelle fois les données manuellement pour établir la déclaration.

### ***3.2.1. Problème lié à l'ancien fonctionnement***

Comme nous pouvons le constater, quatre programmes différents étaient utilisés. L'employé perdait beaucoup de temps à passer d'un programme à un autre. Aucune liaison n'existeait parmi les logiciels. En cas d'erreur dans le premier programme Winbooks, le comptable devait recommencer toutes les étapes. Le client n'avait aucun accès à la comptabilité. Le seul moyen était d'envoyer un mail au comptable. La comptabilité n'était mise à jour que mensuellement ou trimestriellement en fonction de l'assujettissement du client. Le client ne pouvait donc pas avoir une image instantanée de la situation de son entreprise. Nous remarquons, que hormis le dépôt des documents légaux et tenir la comptabilité, aucune plus-value n'était apportée au client. L'entrepreneur n'avait aucune idée de la rentabilité de son entreprise. Celui-ci attendait la fin d'année pour constater les chiffres du bilan. Aujourd'hui, grâce à la digitalisation, il est possible d'automatiser la première étape (encodage des factures) et d'effectuer toutes les étapes au sein d'un même logiciel. De plus, une autre difficulté a pu être observée : le scanning des documents importants pour les sauvegarder dans un serveur interne. Lors de la deuxième étape, le comptable doit sauvegarder les pièces comptables importantes (avertissement extrait de rôle, facture de précompte immobilier, assurances, etc) dans un serveur. La comptabilité n'était pas digitalisée, aucune facture n'était scannée. Il y a une perte de temps supplémentaire pour le comptable lors du scanning des factures de la deuxième étape.

Nous concluons que le département comptable de l'entreprise BDO n'était pas du tout optimal et qu'il était possible d'optimiser la productivité du comptable.

Les lacunes observées peuvent être listées de façon suivante :

- Quatre programmes différents
- Aucune liaison entre les logiciels
- Pas de dématérialisation
- Pas de reconnaissance automatique
- Pas d'utilisation des CODA (extraits de compte comprimés en fichier informatique)
- Aucune valeur ajoutée pour le client (aucune analyse, aucun reporting, etc.)

### 3.3. Mise en place de la stratégie

Comme nous avons pu le remarquer dans le paragraphe précédent, le fonctionnement du département comptabilité de la société BDO est devenu dépassé : aucune automatisation des procédés, une comptabilité qui doit être digitalisée sous peine de voir ses parts de marché diminuées face à une concurrence déjà bien avancée sur l'aspect technologique. Il était donc primordial d'installer une stratégie de digitalisation du service comptabilité et ainsi rester compétitif et préserver une bonne image de marque. Devant une offre immense d'outils digitaux visant à améliorer la qualité et la productivité de l'entreprise, BDO devait établir un choix réfléchi et judicieux. La mise en place d'une stratégie digitale était indispensable pour faire évoluer l'offre proposée. BDO devait entreprendre une numérisation complète de son offre de services et en répondant aux besoins des clients.

#### 3.3.1. Analyses de la concurrence

Afin de mettre en place une stratégie, l'analyse de la concurrence est une étape primordiale : Que propose la concurrence ?

Les concurrents directs de l'entreprise BDO sont les 4 Big Four :

- Ernst and Young
- Deloitte
- PWC
- KPMG

Nous avons décidé d'interviewer une assistante comptable de l'entreprise Deloitte et un Senior de l'entreprise Ernst & Young afin de connaître le fonctionnement de leur département comptabilité respectif.

##### *3.3.1.1. Fonctionnement du département comptable de l'entreprise Ernst & Young*

Nous sommes allé à la rencontre de Yasin Pajot, Senior chez Ernst & Young accompagné d'Alex Tibil, Junior pour la même société. Ils m'ont expliqué le fonctionnement du département comptable ainsi que leur ressenti par rapport à la digitalisation de la comptabilité en 2014. La dématérialisation et la reconnaissance automatique ont été mises en place depuis 2014. Dans un premier temps, elle n'était pas totalement performante. De nombreux réglages en interne et avec les clients ont dû être opérés.

L'entreprise EY a décidé de travailler avec un ERP qui regroupe toutes les fonctionnalités dans un seul logiciel : Exact. Celui-ci regroupe les fonctionnalités numériques comme la reconnaissance automatique, une plateforme d'échange

entre client et fiduciaire, des outils reporting et un accès à la comptabilité par le client.

Selon Yasin Pajot, au départ, l'implémentation du logiciel a été difficile pour les raisons suivantes :

- Des employés démotivés
- Des difficultés d'utilisation du logiciel
- Une formation insuffisante
- Des clients qui ne changeaient pas leur façon de collaborer

De nombreuses réunions internes ont été organisées d'une part pour identifier les raisons de la démotivation des collaborateurs et d'autre part pour trouver des solutions à mettre en place afin que le projet du passage à la digitalisation se déroule au mieux. De nombreuses formations ont été données en interne pour familiariser le comptable avec le logiciel. Les employés ont repris confiance grâce à leur familiarisation avec le programme et la motivation est apparue lorsqu'ils étaient en mesure d'observer les résultats et la satisfaction de la clientèle. Selon Yasin Pajot, la digitalisation est le fruit d'un travail de longue haleine et éprouvant pour les employés : peur de ne pas maîtriser le programme, enthousiasme à apprendre de nouvelles choses... Cependant, la qualité des formations et l'accompagnement permanent pour les personnes enthousiastes permettent un bon apprentissage à toute une équipe.

### *3.3.1.2. Fonctionnement du département comptable de l'entreprise Deloitte*

Afin de pouvoir approfondir notre étude de la concurrence directe de l'entreprise BDO, nous sommes allé à la rencontre de Madame Oualaci, Junior Accountant chez Deloitte.

Elle me confirme qu'ils utilisent le programme Exact, le même que celui utilisé par l'entreprise E&Y. L'implantation du logiciel a été faite en 2015, mais une transition plus douce a été mise en place pour ne pas démorraliser les employés et leur faire ressentir de pression. L'usage d'un programme en parallèle a été fait. Au départ, l'entreprise utilisait le programme comptable BOB, ensuite les comptables ont été informés de l'arrivée d'un nouveau logiciel. Tout en utilisant le logiciel BOB, ils ont eu une année pour apprendre à utiliser ce nouveau programme, pour finir à être contraints de l'utiliser exclusivement. Certains employés ont migré directement vers le logiciel Exact et d'autres ont transféré les dossiers au fur et à mesure. Des formations ont été proposées aux employés, ainsi que des personnes ressource pour les aider à gérer toutes les fonctionnalités offertes par ce logiciel. Selon Madame Oualaci, cette méthode a permis d'appréhender le changement en toute sérénité et ainsi de laisser à chaque employé la possibilité de transiter à son rythme vers le nouveau logiciel. Aujourd'hui, l'utilisation des deux logiciels fonctionne parfaitement, avec une procédure comptable automatique totalement rodée.

Toujours selon Madame Oualaci, les conditions de travail des employés en sont améliorées et ces derniers ressentent une meilleure estime de soi.

En effet, l'encodage répétitif n'apportait aucune satisfaction et démoralisait beaucoup les travailleurs. Dorénavant, les employés s'aident de la nouvelle technologie pour effectuer des tâches plus spécifiques au métier et apportent le fruit de leurs analyses au client, ce qui est plus satisfaisant et valorisant pour l'entreprise. Au sein de l'entreprise Deloitte, l'automatisation n'a pas été installée dans le but de remplacer le comptable mais pour lui faciliter la tâche. La digitalisation a permis de transformer la comptabilité classique sans valeur ajoutée en une comptabilité offrant une vision à 360° degrés de l'entreprise du client. Plusieurs clients ont vu leurs bénéfices augmentés grâce aux décisions prises suite aux analyses établies par le comptable et à l'aide du logiciel Exact.

Comme nous le constatons, la concurrence directe de l'entreprise BDO avait déjà pris de l'avance sur le marché et sur la technologie présente dans le secteur. Nous pouvons conclure au terme de cette analyse que les concurrents ont commencé leur transition en 2014-2015 et qu'elle a, de manière générale, duré deux ans. La société BDO ressentait le besoin de s'aligner face à la concurrence pour rester compétitive sur le marché. Il était impératif d'agir et de mettre en place une stratégie de digitalisation au sein de l'entreprise.

### **3.3.2. Changement au sein de l'organisation**

Comme nous l'avons analysé dans la partie 1 point 3.2, la mise en place d'une comptabilité digitale modifiera la structure et l'organisation de l'entreprise BDO. La digitalisation impactera différents aspects de BDO et de la manière suivante :

#### **1. Produits et services**

Comme nous l'avons établi au point 3.2.1, l'entreprise BDO n'offrait que des services comptables simples. L'encodage des documents demandait beaucoup de temps et les programmes étaient nombreux. Elle a donc décidé d'offrir un service plus complet aux clients. L'objectif était de proposer au client un accès à sa comptabilité 24h/24 : consulter des tableaux de bord et différents outils d'analyses qui permettront d'évaluer l'état de santé de l'entreprise en permanence. BDO avait pour deuxième objectif de proposer des conseils financiers : comment optimiser et améliorer la situation de l'entreprise ? Si nécessaire, BDO oriente les clients vers d'autres départements. Le dernier plus à cette digitalisation est de proposer un accès de tous ses services via une application mobile. Exemple : Dans une comptabilité non digitalisée, le client n'avait conscience de l'état de santé de son entreprise qu'en fin d'année lors de l'établissement des comptes annuels.

## 2. Structure organisationnelle

### ➤ Equipe IT

La mise en place d'un système totalement digitalisé demande une organisation adaptée. La complexité des logiciels demande obligatoirement l'intégration d'une équipe informatique. En effet, celle-ci apporterait un soutien à tous les départements comptables de BDO Belgique. Elle réglerait notamment les divers problèmes informatiques liés au logiciel, au serveur, à une connexion, etc. Le choix d'intégrer une équipe informatique repose sur l'efficacité du processus, il aurait été impossible pour BDO de faire appel à une entreprise externe pour chaque problème survenu. Avec une équipe intégrée, le comptable n'a plus qu'à contacter le service pour résoudre le problème immédiatement.

### ➤ Equipe GDPR

Comme nous l'avons expliqué au chapitre 1, point 3.6.2, la nouvelle réglementation GDPR oblige les entreprises qui traitent des données sensibles à se mettre en règle au niveau de la nouvelle réglementation. Une équipe GDPR a été mise en place pour assurer le bon traitement des données sensibles. Un contrôle externe est établi par une société spécialisée pour vérifier la bonne application de la nouvelle loi dans la gestion des données sensibles. Cela représente un nouveau coût pour l'entreprise BDO. Cependant, cette réglementation doit être respectée afin d'éviter toutes amendes.

### ➤ Delivery center

Comme nous l'avons démontré au point 2.4, les clients ne sont pas tous enthousiastes face à la digitalisation. Les retardataires ne veulent pas se digitaliser et dépose encore leurs documents en format papier. Cependant, ceux-ci restent des clients et donc une source de revenus. Il ne faut pas les négliger. Une décision a été prise concernant l'implémentation d'un delivery center à Hasselt. Un delivery center est un centre qui permet au comptable de leur envoyer les documents papier et qui se charge de les scanner et de les injecter dans le programme de reconnaissance automatique. L'objectif premier de ce centre est de limiter le temps d'encodage du comptable. Une équipe de cinq personnes composera le centre, il s'agit de personnes ayant obtenu leur certificat de l'enseignement secondaire supérieur (CESS). En effet, les tâches réalisées par cette équipe sont simples et ne demandent pas de spécialisation spécifique.

Fonctionnement du delivery center :

Le comptable reçoit les documents du client, il les trie, les classe et les envoie au delivery center. Celui-ci les réceptionne et effectue les tâches suivantes :

- Scanning
- Injection dans le programme de reconnaissance automatique
- Renvoi au comptable

En fin de procédure, le comptable doit alors valider les factures.

- Personnes de contact

Une décision a été prise concernant la nomination d'une personne de contact pour chaque bureau BDO partout en Belgique. Cette personne suivra une formation plus intensive que les autres collaborateurs. L'avantage qu'apporte cette personne de contact est sa mise à disposition pour les autres collaborateurs au sein du même bureau. La nomination de la personne de contact est établie en fonction de la volonté de chacun des collaborateurs. Seul le dévouement reste le critère de sélection.

### 3. Le personnel

Aucune suppression d'emploi n'a été décidée. Au contraire, l'intégration d'une équipe IT et d'un delivery center engendreront des recrutements : cinq personnes pour le delivery center et une équipe IT de deux personnes. Cela démontre clairement que la digitalisation peut créer de l'emploi, il n'aurait jamais pu exister sans la décision d'automatiser les processus de l'entreprise.

### 4. Les process

Les procédures ont totalement été retravaillées. La méthode de travail des comptables a changée. Le comptable aura désormais le rôle de vérification et de validation du travail de la machine. Une nouvelle fonction de business analyse lui sera attribuée en échange du temps gagné grâce à l'aide de l'IA. Le comptable suivra une formation et pourra consulter un mode d'emploi tant que nécessaire. Il pourra aussi s'appuyer sur le soutien de la personne de contact. L'objectif fixé est de concentrer le travail du comptable sur l'analyse et le conseil des performances. Le comptable reçoit les documents sous format PDF par le client, les injecte dans le logiciel Bocount, qui les analyse automatiquement et les encode. Le comptable les valide et encode les CODAS. Sa nouvelle fonction est d'analyser les outils de performance proposés par Bocount et de guider son client pour améliorer sa situation. Un service complet et un nouveau type de relation sont mis en place entre le client et le comptable.

## 3.4. Implémentation de la stratégie

### 3.4.1. Choix du logiciel

Plusieurs offres ont été analysées et reçues, notamment le programme Winbooks et le programme Bocount. Cependant, pour pouvoir répondre à la stratégie mise en place qui consiste à offrir des tableaux de bord pertinents ainsi qu'une application mobile sur smartphone, le choix s'est porté sur le logiciel Bocount accompagné du logiciel Sylverfin. Le programme Bocount est similaire à ceux utilisés par la concurrence. Il s'agit d'un ERP conçu par Microsoft, il dispose des modules de reconnaissance automatique et propose des tableaux de mesure aux performances détaillées. Sylverfin est un logiciel qui établit en fin d'année le détail des comptes généraux et le calcul d'impôt.

Les avantages de ces deux logiciels sont les suivants :

- Programme de reconnaissance des factures
- Liaison automatique entre le programme Bocount et Sylverfin
- Interface interactive
- Consultation de la comptabilité par le client 24h/24
- Intégration des CODAS

Comme nous le constatons, quatre programmes différents étaient utilisés sans liaisons contre deux actuellement. Grâce à ceux-ci, le comptable ne devra plus effectuer d'encodage manuel, le client aura accès à sa comptabilité et il pourra surtout profiter des nouveaux outils de reporting offert par le logiciel. Le choix de ce logiciel est en adéquation avec la stratégie que BDO voulait mettre en place. De plus, des programmes similaires sont utilisés dans les entreprises concurrentes comme EY et Deloitte.

### 3.4.2. Coûts

Nous n'avons pas réussi à obtenir des informations concernant les coûts liés à ce projet. Les coûts varient très largement d'une fiduciaire à une autre et ne peuvent pas être définis de manière précise. Toutefois, comme nous l'avons évoqué dans la partie 1 point 2.3, et selon l'avis de Monsieur Stevens, professeur en accounting cost à la haute école ICHEC, des solutions abordables existent pour tous les types de fiduciaires.

### **3.4.3. Formation**

Comme présenté au point 6.2 partie 1, la formation constitue est la clé de la réussite d'une transition digitale. La société BDO a décidé de mettre en place deux sortes de formations : d'une part les formations concernant les logiciels utilisés et d'autre part les formations continues externes ou internes à l'entreprise :

- Formations sur les logiciels

Afin de pouvoir se familiariser et de comprendre les différentes fonctions qu'offre le logiciel Bocount, l'entreprise BDO a mis en place une formation de deux jours pour chaque collaborateur. Un dossier comptable fictif et commun a été créé. Chaque employé doit alors effectuer les différentes tâches au sein du logiciel. Un apprentissage collectif est plus productif qu'un apprentissage individuel. Concernant l'apprentissage du logiciel Sylverfin, une formation online de trois heures est proposée. Chaque collaborateur visionne cette vidéo et passe un test pour obtenir le certificat.

- Formation continue

BDO offre à ses employés la possibilité de pouvoir continuer certaines formations totalement prises en charge par l'entreprise. Plusieurs formations sont disponibles : spécialisations en fiscalité, en gestion, utilisation du programme Excel, Powerpoint, etc, mais aussi d'autres formations qui concernent le développement personnel.

Voici une liste non exhaustive des formations disponibles :

- Confiance en soi
- Articulation
- Bien-être
- Etc

L'entreprise accorde beaucoup d'importance au développement intellectuel de ses employés mais aussi au développement moral.

Le bien-être des employés est un enjeu important pour l'entreprise, qui le prône dans ses valeurs. Un avenir tourné vers le digital passe par des formations : chaque métier est en cours de transformation. C'est grâce à elles que les employés évolueront et se transformeront au rythme des nouveaux outils.

### **3.4.4. Motivation**

L'entreprise a mis en place des formations et diverses opportunités pour aider les employés à changer leurs méthodes de travail. La transition n'est pas facile pour les employés qui doivent réapprendre. L'entreprise doit pouvoir motiver ses employés. L'entreprise BDO a choisi d'utiliser les stratégies suivantes :

➤ Politique paperless

La motivation des employés reste le plus gros enjeu afin d'effectuer une bonne transition digitale. Plusieurs politiques ont été mises en place par l'entreprise. Premièrement, la politique bonus-paperless, elle rémunère les employés sous forme d'un bonus en fin d'année si ceux-ci n'ont pas dépassé un certain nombre de photocopies en un an. Cette première politique motivera le travailleur à utiliser les outils digitaux. Cependant, cela n'est pas suffisant pour appréhender la digitalisation du département comptabilité.

➤ Besoin d'accomplissement

L'entreprise compte aussi sur les employés motivés, ceux qui ont soif d'accomplissement et qui montrent l'envie de se surpasser. Une énergie positive circulera au sein de l'entreprise et motivera les autres employés.

➤ Accompagnement personnel

Des rencontres entre les ressources humaines et les employés volontaires ont été organisées, le but étant de comprendre les raisons de la non-motivation des collaborateurs et de les accompagner personnellement. L'employé voit cette forme d'accompagnement psychologique comme un soutien, il se sent moins seul face à cette transition. Exemple : les personnes les plus anciennes peuvent se sentir dépassées et ressentir un éventuel retard par rapport aux autres. Ces réunions, leur permettront de se fixer des objectifs d'évolution.

➤ Feed-back collectif

Le feed-back collectif est indirectement une source de motivation. Chaque collaborateur met en avant son expérience avec les logiciels ainsi que les aspects négatifs et positifs de cette même expérience, il se sent ainsi concerné et soutenu dans son cadre professionnel. De plus, lorsqu'ils émettent des avis négatifs les autres collaborateurs peuvent probablement y apporter des solutions.

➤ Évaluation annuelle

L'évaluation annuelle permet de déterminer si l'employé peut bénéficier d'une éventuelle augmentation salariale et/ou d'une évolution hiérarchique. Pour certains employés, il s'agit d'une source de motivation mais la reconnaissance est, pour d'autres, plus gratifiante qu'une augmentation salariale.

Un employé motivé est une source de productivité pour l'entreprise. Si tel est le cas, il contribue à la digitalisation de l'entreprise et cela accélérera la mise en place d'un cabinet digitalisé. L'entreprise verra sa productivité augmenter beaucoup plus rapidement.

### **3.4.5. Risques**

➤ Changement trop fréquent de programme comptable

L'intégration du logiciel Bocount fait parfois apparaître différents risques :

En 2015, BDO a intégré le logiciel comptable Venice. Cela a demandé un temps d'apprentissage de la part de tous les collaborateurs, deux ans plus tard en 2017, l'entreprise a décidé de mettre en place le logiciel Bocount. Un risque de découragement et de refus de changement par les collaborateurs est possible. En effet, selon Jean-François Cuylis, la société Winbooks change en moyenne de logiciel tous les sept ans. Dans ce cas-ci, après 2 ans l'entreprise a décidé d'abandonner le logiciel Venice et d'adopter Bocount. L'apprentissage d'un logiciel prend du temps et de la volonté. L'employé retire une certaine satisfaction lorsqu'il arrive à gérer totalement un programme. Dans ce cas-ci, les employés ont eu le sentiment positif de s'être initié au logiciel et le sentiment négatif de ne l'avoir utilisé que pour une durée de deux ans. Le risque de perte de motivation et de découragement à l'idée de devoir tout reprendre à zéro est présent.

➤ Difficulté d'apprentissage due à la difficulté des nouveaux outils

Le logiciel Bocount, développé par Microsoft, est un programme très complexe. Le risque pour les employés est de prendre du temps à le gérer complètement. Ceci peut avoir des conséquences sur l'image de l'entreprise : les différents services perdent en qualité.

## 3.5. Résultat de l'implémentation digitale

Un an et demi après le commencement du projet de digitalisation du département comptabilité, nous avons décidé d'évaluer le résultat obtenu. Nous nous sommes entretenus avec 25 collaborateurs du département comptable des bureaux de Liège, Bruxelles et La Hulpe afin de connaître leur ressenti général et les raisons de leurs arguments. Nous nous sommes également entretenus avec plusieurs clients, aussi dans le but de connaître leur sentiment par rapport à la qualité du service actuel et de comprendre les raisons de leur position. Après un an et demi et au vu du temps d'adaptation moyen dans les entreprises concurrentes, il est à présent possible d'établir un retour d'expérience général situation dans le département comptable.

### 3.5.1. Fonctionnalité des logiciels

Actuellement, tous les dossiers comptables ont été transférés vers le logiciel Bocount. Certains collaborateurs utilisent la reconnaissance automatique et s'aident du département delivery center. Les employés qui ont déjà mis en place les reporting généraux sont rares. Certains encodent encore les factures manuellement, il s'agit en général des personnes les plus anciennes qui ne se sont pas encore familiarisées avec les nouveaux logiciels.

Cependant nous pouvons constater l'amélioration suivante :

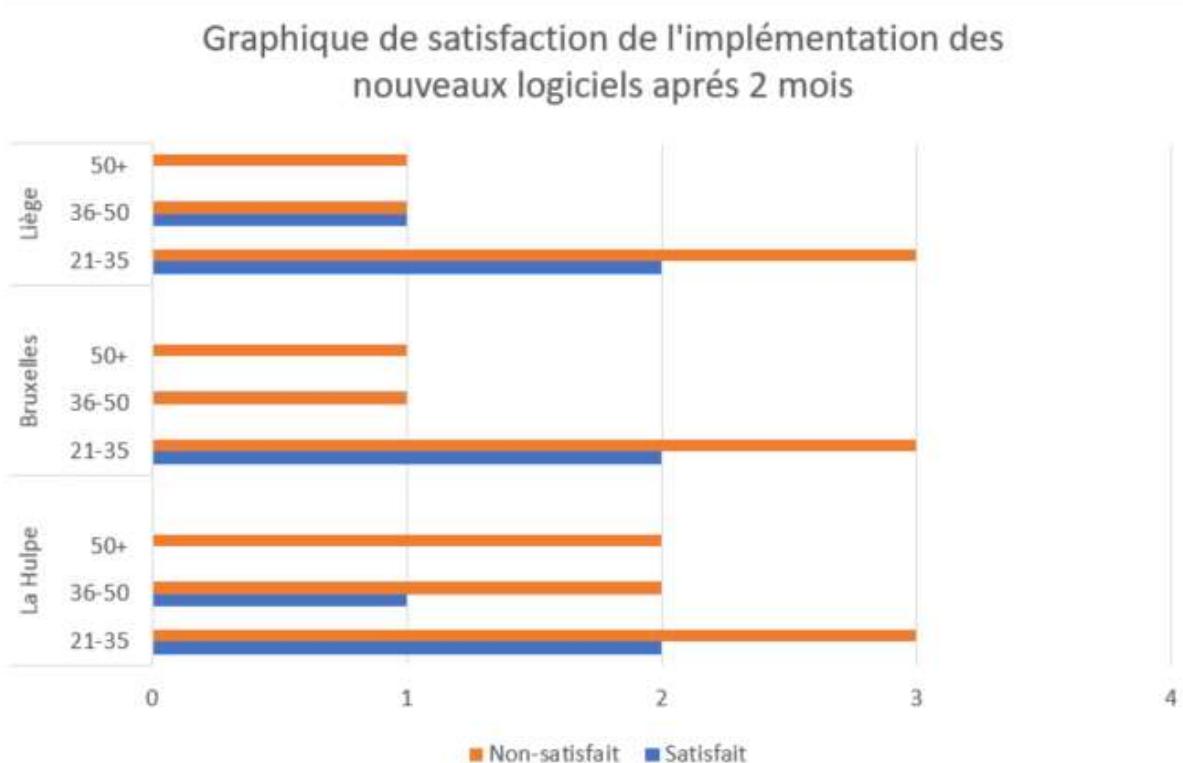
- Diminution des tâches sans valeur ajoutée
- Lien et synchronisation automatiques entre les deux logiciels (Sylverfin et Bocount)
- Dématérialisation pour une bonne partie des clients
- Gain de temps pour le comptable afin d'apporter des analyses aux clients
- Meilleur qualité de service

Le résultat de la stratégie mise en place est assez concluant, certaines fonctionnalités doivent encore être utilisées, telle que l'utilisation régulière des reporting offerts par le logiciel. L'objectif est d'exploiter toutes les opportunités du logiciel. Cependant, certains clients et employés doivent encore changer leurs fonctionnements.

### 3.5.2. Satisfaction du personnel

Nous avons effectué, après trois mois d'implantation des nouveaux logiciels (Bocount + Sylverfin), une enquête parmi 25 collaborateurs de l'entreprise BDO pour évaluer leurs niveaux de satisfaction.

**Figure 17 : Graphique de satisfaction des employés de l'entreprise BDO après 2 mois d'utilisation des nouveaux logiciels**



Source : (BDO C. d., 2018)

Comme nous le constatons, 70% (17 sur 25) des utilisateurs n'était pas satisfait par les nouveaux logiciels. Les raisons varient entre la complexité d'utilisation du logiciel et le manque d'accompagnement des employés. Plusieurs employés se sont sentis abandonnés et ont trouvé les deux journées de formation inutiles. Sur les 25 employés interrogés, tous sont d'accord sur le fait que des formations supplémentaires doivent être proposées. Nous pouvons remarquer que le degré de satisfaction varie entre les différentes tranches d'âge. 100% des collaborateurs âgés de plus de 50 ans ne sont pas satisfaits. En effet, Nous avons ressenti qu'ils n'avaient pas été pris en charge individuellement et, selon eux, les formations étaient compliquées à suivre. Nous pouvons clairement constater que le bon accompagnement de l'employé et la qualité des formations sont essentiels. Le taux de satisfaction est reflété par cette observation. Des réunions mensuelles ont été

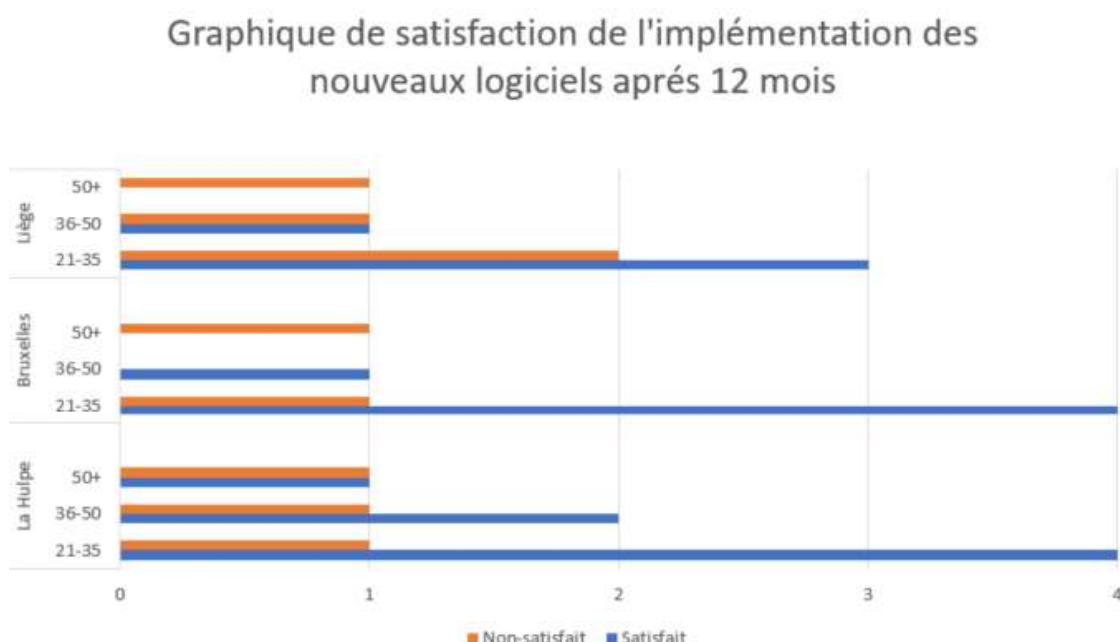
organisées mais n'ont pas été concluantes, elles ont seulement servis à récolter les problèmes concernant les logiciels et aucune solution n'a été apportée.

Les collaborateurs ont aussi relevé le manque de rapidité du service IT lors des problèmes techniques. Cela a engendré des retards dans les travaux de chacun et certains ont ressenti une certaine pression pour le respect des échéances. Grâce aux différents avis, Nous avons pu déterminer les principaux problèmes des nouveaux outils :

- Manque d'accompagnement
- Lenteur dans la réactivité de l'équipe IT
- Manque de formation
- Stress
- Nombreux problèmes de connexion

Des décisions ont été prises afin de résoudre ces problèmes. Une équipe spéciale dédiée uniquement aux logiciels a été mise en place. Et de nouvelles formations individuelles ont été organisées. De plus, les employés qui ont une affinité avec les programmes ont pu aider les autres. Cependant, aucun accompagnement moral n'a été mis en place. Afin de mesurer l'efficacité des décisions prises, nous avons mené, douze mois après l'implémentation des nouveaux logiciels, la même enquête avec le même échantillon. Nous avons récolté les données ci-dessous :

**Figure 18 : Graphique de satisfaction des employés de l'entreprise BDO après 12 mois d'utilisation des nouveaux logiciels**



Source : (BDO C. d., 2018)

Comme nous l'indique ce graphique, une nette amélioration de la satisfaction générale est observée. 64% des personnes interrogées sont satisfaites des logiciels après douze mois contre 30% après deux mois d'utilisation. L'amélioration est de 34%.

Nous remarquons cependant que la non-satisfaction se situe globalement auprès des personnes de plus de 50 ans. Il est possible d'expliquer cela par le fait que ces personnes sont réfractaires au changement de méthodes de travail. Il s'agit là d'un problème dont l'entreprise doit faire face. Nous avons vu au point 2.4, que les clients peuvent être subdivisés en plusieurs catégories. Nous pouvons classer ces personnes dans la catégorie des retardataires. Lors de notre entretien avec une personne de plus de 50 ans, celle-ci me confirme qu'elle se digitalisera lorsqu'il n'y aura plus aucune autre solution. Elle continue à travailler sur un ancien programme comptable. Cet employé se sent toujours seul face à ce bouleversement technologique.

Nous pouvons, par la même occasion, remarquer que la tranche d'âge 21-35 s'est globalement bien adaptée aux nouveaux logiciels. 11 personnes sur 15 ont montré une satisfaction positive contre 6 personnes sur 15 dix mois plus tôt. Nous pouvons conclure que cette tranche d'âge, assez jeune, est plus à l'aise avec les outils digitaux que la tranche des plus de 50 ans et que leur niveau d'adaptation est beaucoup plus rapide.

Les 21-35 ans et les 36-50 ans expliquent leur satisfaction et leur amélioration grâce à l'aide de tous les collaborateurs. Ils estiment que les formations données n'étaient pas adaptées à la complexité du logiciel et qu'actuellement ils ne savent pas gérer toutes les fonctionnalités qu'offre le programme à cause du manque de formation. Cela nous a permis de mettre en lumière que les deux éléments suivants sont nécessaires pour améliorer le degré de satisfaction des collaborateurs :

- Plus de formations
- Accompagnement personnalisé des employés de plus de 50 ans

### ***3.5.3. Satisfaction des clients***

30% des clients est encore classé dans la catégorie « retardataires », cela signifie qu'ils envoient toujours leurs documents par la poste et que le comptable doit les envoyer vers le delivery center. Plusieurs pistes de solution ont déjà été testées : entretien individuel, envoi de mails explicatifs des nouvelles procédures. Malgré cela, ces retardataires restent toujours attachés à leurs anciennes méthodes de fonctionnement et ne veulent guerre en changer. Nous avons décidé d'évaluer le degré de satisfaction des clients qui ont accepté de changer leurs méthodes de fonctionnement et qui ont établi un lien digital avec le comptable.

La satisfaction du client est l'objectif principal de cette transformation digitale. Pour mesurer ce degré de satisfaction, nous avons interrogé un échantillon de 13 clients dit « digitaux » afin de collecter leurs ressentis à propos des nouveaux services offerts par l'entreprise BDO Experts-Comptables.

**Figure 19 : Graphique de satisfaction des clients après 12 mois d'utilisation des nouveaux logiciels**



Source : (BDO C. d., 2018)

Les résultats sont assez flagrants car 10 clients sur 13 se disent satisfaits par les nouveaux services. Diverses raisons expliquent leur satisfaction :

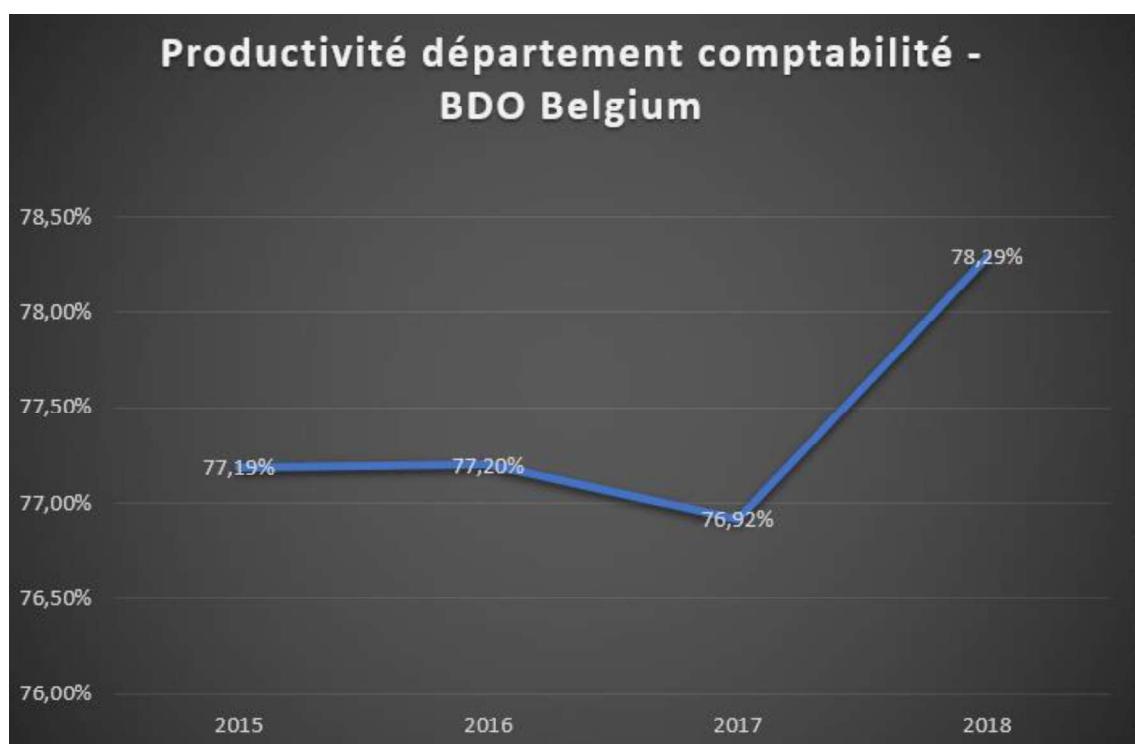
- Ecologique
- Vue permanente sur la comptabilité
- Facilité d'envoi

Le client, pour un même un coût, voit le service rendu beaucoup plus complet et pertinent. Il s'agit ici d'une réelle révolution. Grâce à la digitalisation, le client pourra bénéficier d'une multitude de nouveautés, comme indiqué au point 2.2. Selon Bart Anthonissen, Partner du département comptabilité de l'entreprise BDO, une diminution du taux de retard a été constatée, cela peut refléter la satisfaction de 77% de la clientèle. Grâce aux nouvelles technologies, le client se sentira de plus en plus écouté et bénéficiera de conseils beaucoup plus précis. Le comptable pourra lui apporter une réelle plus-value. Les services seront de plus en plus complets et pertinents.

### 3.5.4. Evolution de la productivité

Pour pouvoir démontrer l'efficacité de la mise en place d'un système totalement digitalisé nous avons pris l'initiative d'observer la productivité de tous les départements comptable au niveau national.

**Figure 20 : Evolution de la productivité nationale du département comptable de l'entreprise BDO de Septembre 2015 à Juillet 2018**



Source : (BDO C. d., 2018)

La productivité est le rapport entre les heures facturées aux clients et les heures totales. Le graphique ci-dessus est intéressant car il met en évidence la baisse de la productivité de septembre 2016 à septembre 2017 et la nette amélioration entre septembre 2017 et juillet 2018. La baisse de productivité entre septembre 2016 et septembre 2017 peut s'expliquer par l'utilisation de nouveaux logiciels implantés fin 2016. Ce graphique permet de comprendre l'impact de la mise en place des outils digitaux sur la productivité de l'entreprise. Plusieurs facteurs font baisser la productivité :

- Le temps d'adaptation aux nouveaux logiciels
- Le transfert des dossiers vers le nouveau programme
- Les erreurs d'apprentissage
- La formation
- Le paramétrage du logiciel

### ➤ Paramétrage du logiciel

Cette baisse de productivité est normale. Comme nous pouvons le remarquer, le graphique indique une hausse considérable de la productivité de 1,35% entre septembre 2017 et juillet 2018. Le fait que les employés commencent à s'habituer aux logiciels explique cette hausse de productivité. Les erreurs deviennent de moins en moins nombreuses et les dossiers sont tous paramétrés sur les nouveaux logiciels. Une hausse de la productivité de 1,10% est observée entre 2015 et 2018, cela nous indique que les outils apportent une réelle plus-value sur la productivité lorsqu'ils sont correctement paramétrés et que les employés maîtrisent suffisamment les logiciels. Il est impossible de déterminer avec précision tous les facteurs qui entrent en jeu pour expliquer cette hausse mais nous pouvons l'affirmer que la digitalisation apporte une réelle plus-value à l'entreprise. Quelques collaborateurs ne sont pas satisfaits de la mise en place d'une comptabilité digitale au sein de l'entreprise. Ils sont optimistes et motivés à trouver des solutions à cet obstacle. La productivité de l'entreprise devrait donc s'améliorer, comme l'avons vu au point 3.5.2

## 4. L'entreprise BDO a-t-elle réussi à relever les défis de la digitalisation ?

Bien que l'entreprise BDO Experts-Comptables soit toujours en retard face aux nouvelles technologies, celle-ci essaye de se mettre au niveau de la concurrence. Cependant, durant l'analyse de la société BDO Experts-Comptables, nous avons observé de nombreux points négligés ou peu développés. Nous fondons nos critiques sur la base des avis des clients, des employés ainsi que sur la position de l'entreprise face à la concurrence. Pour pouvoir rester compétitif et gagner des parts de marché, nous recommanderions les idées suivantes :

- Proactivité du département digital innovation

Lors de notre étude sur la concurrence, nous avons constaté que l'entreprise BDO était en retard de 2 ans par rapport à ses concurrents directs. L'entreprise à réagit de manière réactive au vu de l'avancée des outils utilisés par la concurrence. Le département digital innovation doit être proactif, il doit prendre l'initiative d'observer les progrès sur le marché des nouvelles technologies, prendre conscience des nouveaux outils disponibles. Les progrès technologiques avancent rapidement et il faut rester à jour. Quant à lui, le retard accumulé peut être difficilement rattrapé et l'entreprise est alors susceptible de perdre des parts de marché.

- Amélioration des formations

Lors de mes interviews, l'ensemble des collaborateurs a relevé, lors de l'implémentation des nouveaux logiciels, un manque de formations et une qualité insuffisante de celles-ci. Comme nous l'avons exposé durant ce travail, la formation est incontestablement le facteur clé d'une transformation digitale réussie. La bonne utilisation des logiciels se reflète sur la productivité et sur la motivation du travailleur.

L'entreprise BDO doit améliorer la qualité de ces formations et s'assurer qu'au terme de celles-ci les collaborateurs sont capables de gérer les outils proposés. Pour cela, la société pourrait envisager d'effectuer des sondages ou de récolter l'avis de ses collaborateurs. Les formations seraient ainsi mieux adaptées et des séances d'apprentissage supplémentaires pourraient être proposées. Les formations en ligne sont aussi une solution, elles se visionnent autant de fois que désiré et l'employé apprend à son rythme.

➤ Effectuer des feed-back fréquent auprès des employés

Comme nous l'avons abordé tout au long de ce travail, une transition digitale entraîne de nombreux changements dans les méthodes de travail des employés. Cela peut en déstabiliser et en démotiver certains. La récupération de feed-back constante permet de prévenir ces inconvénients et de pouvoir prendre des décisions adéquates. L'accompagnement moral ou des réunions individuelles peuvent être la solution. Dans le cas de l'entreprise BDO, aucun feed-back n'a été effectué depuis la mise en place des nouveaux outils digitaux. Nous avons constaté durant les interviews, que les employés n'ont pas été consultés afin d'entendre leurs avis. Nous l'avons vu au point 3.5.4, la productivité reflète le travail des employés et est liée aux réactions qu'on ces employés face aux outils digitaux.

➤ Effectuer des feedback fréquents auprès des clients

Le client est la source de revenus d'une entreprise, la satisfaction de celui-ci est indispensable pour assurer la pérennisation de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise change son produit, il est important d'avoir des retours des clients afin de connaître leurs avis sur ce nouveau produit. A la suite de mes interviews avec les clients, nous avons constaté qu'aucune enquête n'a été menée pour récolter le degré de satisfaction par rapport à la nouvelle technologie.

Des feedback réguliers doivent être établis, entretiens personnels, mails, enquêtes... De nombreuses solutions existent et il est impératif de les mettre en place rapidement.

➤ Analyser plus fréquemment les concurrents

La position de l'entreprise face à ses concurrents est importante. Pour assurer la compétitivité sur le secteur, il est indispensable d'effectuer des analyses des entreprises concurrentes. La conclusion de notre entretien avec le responsable du département digital innovation est que les analyses ne sont pas effectuées constamment. L'entreprise BDO doit mettre en place une analyse régulière de la concurrence afin d'identifier les technologies utilisées. En effet, dans un monde où la technologie avance à grande vitesse, il est impératif d'effectuer ces contrôles de manière régulière.

## 5. Conclusion

Les apports de l'intelligence artificielle au profit des nouveaux outils de travail vont considérablement changer la manière de travailler des travailleurs. Les raisons pour lesquelles certaines fiduciaires ne se digitalisent pas trouvent leurs origines dans différentes sources. Comme nous avons pu le constater, les raisons premières sont le changement des méthodes de travail liées aux outils, la peur des coûts élevés liés à cette transformation ainsi que la crainte de la complexité d'utilisation de ces outils. Nous pouvons affirmer que la digitalisation apporte de nombreux avantages aux entreprises et qu'elle est financièrement accessible à toutes les entreprises. De nombreux logiciels clés en main existent et ceux-ci sont tout à fait modulables. A la suite des recherches que nous avons effectuées durant ce travail, nous pouvons conclure que les risques de la digitalisation sont liés aux avantages qu'elle fournit.

Le défi pour les entreprises est de mettre en place une stratégie digitale qui permettra d'effectuer une transition numérique dans les meilleures conditions. Comme nous l'avons évoqué tout le long de ce travail de fin d'étude, la digitalisation impactera toute l'organisation d'un cabinet comptable. Les tâches à faibles valeurs ajoutées seront effectuées par la machine. Le comptable verra son métier se diriger vers un rôle de contrôle et de business consultant. Il apportera une plus-value à ses clients en analysant les diverses analyses effectuées automatiquement par la machine. Cependant, les entreprises doivent faire attention à ne pas négliger l'aspect humain, comme nous l'avons constaté durant notre analyse de la société BDO Experts-Comptables. Certains employés se sentent seul face à la digitalisation, un accompagnement doit obligatoirement être mis en place pour ceux-ci.

L'une des conclusions à tirer de cette étude, est que le secteur comptable est largement en retard par rapport aux opportunités technologiques qui existent sur le marché. En effet, l'entreprise BDO Experts-Comptables, qui se situe parmi les quatre plus grandes sociétés comptables du monde, n'a commencé sa transition digitale qu'en 2017. Les plus petites fiduciaires doivent impérativement mettre en place une stratégie digitale pour pouvoir survivre dans ce marché en pleine mutation.

L'intelligence artificielle tend à évoluer dans les années à venir pour devenir encore plus révolutionnaire. Les tâches du comptable seront de plus en plus effectuées par la machine, mais jusqu'à quel point. Il est donc primordial pour le comptable de continuer à se former intellectuellement pour compléter le travail effectué par la machine.

# Table des illustrations

<b>Figure 1 : Les difficultés des PME pour déployer la transformation numérique</b>	11
<b>Figure 2 : Executives who anticipate moderate or massive digital disruption in the next 12 months, by industry</b>	12
<b>Figure 3 Statistiques sur la connexion des entreprises en Belgique</b>	18
<b>Figure 4 : Les 5 étapes clés à mettre en place lors d'une stratégie d'implémentation GDPR</b>	20
<b>Figure 5 : L'intelligence artificielle, un secteur en plein essor en Europe</b>	23
<b>Figure 6 : Impact de la digitalisation sur l'emploi</b>	26
<b>Figure 7 : L'impact de la digitalisation par fonction</b>	27
<b>Figure 8 : Répartition en fonction du nombre de jours de télétravail par semaine</b>	29
<b>Figure 9 : Aperçu des réponses données par les télétravailleurs aux différentes affirmations concernant</b>	30
<b>Figure 10 : Le burnout en Belgique</b>	31
<b>Figure 11 : Probabilité que les robots prennent votre place dans les 20 années à venir</b>	37
<b>Figure 12 : BDO en route digitalisation</b>	42
<b>Figure 13 : La dématérialisation en quelques chiffres</b>	43
<b>Figure 14 : Capture d'image du programme Skwarel</b>	47
<b>Figure 15 : Courbe d'adoption des clients</b>	51
<b>Figure 16 : Cycle d'adaptation du processus d'implémentation des logiciels comptables</b>	54

<b>Figure 17 : Graphique de satisfaction des employés de l'entreprise BDO après 2 mois d'utilisation des nouveaux logiciels .....</b>	69
<b>Figure 18 : Graphique de satisfaction des employés de l'entreprise BDO après 12 mois d'utilisation des nouveaux logiciels.....</b>	70
<b>Figure 19 : Graphique de satisfaction des clients après 12 mois d'utilisation des nouveaux logiciels.....</b>	72
<b>Figure 20 : Evolution de la productivité nationale du département comptable de l'entreprise BDO de Septembre 2015 à Juillet 2018 .....</b>	73

# Bibliographie

Abilways. (2017). *Pourquoi la transformation digitale fait-elle peur aux petites entreprises ?* Consulté le 02 06, 2018, sur Abilways.

Accountants, A. o. (2017). *Digital Darwinism: Thriving In The Face Of Technology Change.* <https://www.psbedu.paris/fr/actus/vers-automatisation-metier-comptable>. Consulté le 08 05, 2018

Alphalives. (2017). *La digitalisation.* Consulté le 07 01, 2018, sur Alphalives: <https://www.alphalives.com/digitalisation/>

BDO. (2015). *Guide pratique de la digitalisation.* Consulté le 01 25, 2018, sur [http://www.pmecockpit.be/media/docs/boekhouding/comptabilit%C3%A9/FR\\_FEBBD\\_O\\_guidepratique\(2\).pdf](http://www.pmecockpit.be/media/docs/boekhouding/comptabilit%C3%A9/FR_FEBBD_O_guidepratique(2).pdf)

BDO, C. d. (2018). (C. Belluzzo, Intervieweur)

Bjornar, J. (2018). *Quelles sont les compétences essentielles nécessaires à l'ère numérique?* Consulté le 15 07, 2018, sur Deloitte: <https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html>

Clermont, T. (2014). *La comptabilité, définition et rôle.* Consulté le 05 04, 2018, sur Compta-Facile.

Conrad, D. (2016). *Enfin une vraie définition de la digitalisation.* Consulté le 06 25, 2018, sur Linkedin: <https://fr.linkedin.com/pulse/enfin-une-vraie-d%C3%A9finition-de-la-digitalisation-dorian-conrad>

Conseil, P. e. (2016). *Protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données).* Union européenne.

Cuylists, J.-F. (2017). *La numérisation menace-t-elle vraiment le métier de comptable ? Pas du tout !* Consulté le 26 07, 2018, sur Winbooks: <https://www.winbooks.be/fr/news/3016480/la-numerisation-menace-t-elle-vraiment-le-metier-de-comptable%E2%80%89-pas-du-tout%E2%80%89>

Dandois, D. (s.d.). Adoption des nouveaux clients. (C. Belluzzo, Intervieweur)

Digischool. (2018). *Feedback : Définition et ressources.* Consulté le 08 15, 2018, sur Digischool: <https://www.marketing-etudiant.fr/feedback.html>

Doucet, B. (s.d.). *GDPR mutualisé pour les pouvoirs locaux?* Consulté le 16 07, 2018, sur Régional- IT Wallonie - Bruxelles: <https://www.regional-it.be/practice/bizliner-gdpr-mutualise-as-a-service-secteur-public/>

Economist. (2015). Probability robots will take your job in next 20 years. *The economist.* Consulté le 08 01, 2018

- Esker. (2017). *Papier & Dématérialisation : Une dualité au service de votre initiative environnementale*. Consulté le 05 15, 2018, sur [http://portail-des-pme.fr/ressources/Livre\\_blanco-GreenDoc.pdf](http://portail-des-pme.fr/ressources/Livre_blanco-GreenDoc.pdf)
- Fassi, N. (2016). *Core business ou cœur de métier (définition et illustration)*. Consulté le 06 20, 2018, sur Encyclopédie financière.
- Gonzalez, E. (2015). *Digitalization & Corporate Strategy. Innovative Intelligence*. Consulté le 03 25, 2018
- Grandmontagne, Y. (2016). *Les enjeux de la dématérialisation, freins, avantages et gains*. Consulté le 08 02, 2018, sur IT Social: <https://itsocial.fr/articles-decideurs/enjeux-de-dematerialisation-freins-avantages-gains/>
- Grenier, F. (2016). *Entre prouesses technologiques et volonté d'innovation, l'intelligence*. Consulté le 01 07, 2018
- Group, A. (2017). *La définition du Big Data en 3V* ! Consulté le 07 15, 2018, sur Axess Group Digital & Business Experts.
- Jenik, C. (2017). *L'intelligence artificielle, secteur en plein essor en Europe*. Consulté le 07 05, 2018
- Kurzweil, R. (2018). *L'intelligence Artificielle, entre espoirs et dangers pour l'homme*. Consulté le 07 05, 2018, sur Hello future: <https://hellofuture.orange.com/fr/grand-format/intelligence-artificielle-entre-espoirs-et-dangers-pour-homme/>
- Larousse. (2018). *Dictionnaires de français*. Consulté le 10 08, 2018, sur Larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/télétravail/77159>
- Lefebvre, A. (2017). *Ce logiciel réalise en quelques secondes ce que des avocats font en 360.000 heures*. Consulté le 07 15, 2018, sur Express Live: <https://fr.express.live/2017/03/03/logiciel-realise-quelques-secondes-avocats-360-000-heures/>
- Ludovic, B. (2018). *Machine Learning et Big Data : définition et explications*. Consulté le 07 12, 2018, sur Le Big data: <https://www.lebigdata.fr/machine-learning-et-big-data>
- Manpower, G. (2017). *Inutile que les robots postulent : les solutions existent*. Consulté le 15 07, 2018
- MBD, C. (2018). *Transformation digitale : comment organiser la fonction digitale au sein de l'entreprise* ? Récupéré sur Consultling MBD: <https://www.mbdconsulting.ch/fr/blog/strategie/comment-organiser-la-fonction-digitale-au-sein-de-lentreprise/#.W21VE9lZPY>
- Muhlestein, M. (2016). *Digitalisation d'entreprise - La Stratégie à l'ère du digital*. Consulté le 05 25, 2018, sur M&BD Consulting: <https://www.mbdconsulting.ch/fr/blog/strategie/digitalisation-dentreprise-la-strategie-lere-du-digital/#.W21bddlZPY>

- Opale. (2017). *Définition : Qu'est ce que la dématérialisation*. Consulté le 05 15, 2018, sur Opela.
- Perez, V. (2016, <https://www.mbdconsulting.ch/fr/blog/strategie/digitalisation-dentreprise-la-strategie-lere-du-digital/#.W21CCNlzZPY>). *M&BD Consulting*. Consulté le 07 04, 2018, sur Digitalisation d'entreprise - La stratégie l'ére du digital.
- Plume, L. (2017). *Intelligence Artificielle forte ou faible, quelle différence ?* Consulté le 07 01, 2018
- Polling, I. (2018). *Chiffre clés du télétravail en Belgique*. SPF Mobilité et transports. Consulté le 16 07, 2018
- Receiptbank. (2016). *Plus simple. Plus rapide. Plus productif*. Consulté le 07 15, 2018, sur Receipt Bank: <https://www.receipt-bank.com/fr/>
- Reynolds, R. (2015). Digital Pulse. Dans R. Pulse, *Digital Pusle*.
- Skwarel. (2017). *Guide pratique : Quels clients priviliger pour une transition digitale réussie*. Consulté le 02 06, 2018
- Skwarel. (2017). *Soyez le nouveau comptable digital !* Consulté le 08 01, 2018, sur Skwarel: <https://www.skwarel.com/>
- Statbel. (2017). *Les entreprises belges de plus en plus sur les médias sociaux et dans le «cloud»*. Consulté le 05 21, 2018
- Téboul, B. (2015). *Uberisation = Economie déchirée*. Consulté le 27 07, 2018
- Tempo-team. (2017). *Lutter contre le burnout est une nécessité économique*. Consulté le 07 05, 2018, sur Tempo-team: <https://www.tempo-team.be/fr/entreprises/blog-hrm/detail/s/news/eef6f6b9-6bb3-461d-b56d-4750950f2009/Lutter-contre-le-burnout-est-une-necessite-economique>
- Tréfeu, J. (2017). *La transformation digitale des entreprises passe par une transformation humaine*. Consulté le 07 20, 2018, sur Les Echos.
- Westerman, G. (2016). Transformation digitale. *Les Echos*. Consulté le 06 01, 2018
- Wikipédia. (2014). *Reporting*. Consulté le 05 06, 2018, sur Wikipédia: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Reporting>
- Wikipédia. (2017). *Règlement général sur la protection des données*. Consulté le 07 02, 2018, sur Wikipédia: [https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A8glement\\_g%C3%A9n%C3%A9ral\\_sur\\_la\\_protection\\_des\\_donn%C3%A9es](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A8glement_g%C3%A9n%C3%A9ral_sur_la_protection_des_donn%C3%A9es)
- Wikipédia. (2018). *John Ludd*. Consulté le 07 15, 2018, sur Wikipédia.
- Woldskills, B. (2017). Worldskills Belgium organise le leaders's forum sur la place du numérique dans les formations. *Woldskills Belgium*. Consulté le 15 07, 2018

