

ATELIERS DE LA TRANSFORMATION  
SAISON 3

# CONSTRUIRE LE CABINET DE DEMAIN :

TECHNOLOGIE, TALENTS  
ET STRATÉGIE

# SOMMAIRE

Édito	5
<b>1. FACTURE ÉLECTRONIQUE : LE PIÈGE DU REPORT</b>	<b>6</b>
Point sur le nouveau calendrier	7
Avec ou sans facture électronique, la transformation du cabinet doit avoir lieu	8
Enquête : où en est la profession dans sa transformation	9
» Phase pilote, réseau Peppol et échéances... quelles sont les prochaines étapes en matière de facture électronique ?	11
<b>2. REPENSER LES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>12</b>
L'impact de la numérisation sur les compétences	13
Redéfinir les postes et les métiers	15
Mettre en place une politique de rémunération efficace	17
Fidéliser les collaborateurs : bonnes pratiques	18
» Qu'est-ce que le principe de subsidiarité ?	19
<b>3. REMETTRE À PLAT LES PROCESSUS DE PRODUCTION</b>	<b>20</b>
Maîtriser les outils	21
Faire la chasse aux gaspillages	22
Planifier (vraiment !)	23
Revoir la répartition des tâches au sein de l'équipe	23
» Aide-mémoire pour la prochaine période fiscale	24



## 4. AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT

- Définir son client idéal
- Formaliser un processus d'accueil des clients
- Établir un cadre de travail clair
- Fluidifier la relation client grâce aux outils numériques
- » 4 outils de relation client à tester pour votre cabinet

## 5 : VENDRE DE NOUVELLES MISSIONS, AU BON PRIX

- Levers les croyances limitantes
- Les défis de tarification dans un environnement numérique
- Avantages et inconvénients des différentes méthodes de tarification
- Répondre aux objections des clients sur les prix
- » Quel mode de facturation pour quelle mission ?

- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34
- 35
- 36
- 37

Chers consœurs, chers confrères,

J'ai le plaisir de vous présenter ce nouveau livre blanc « Construire le cabinet de demain : technologie, talents et stratégie », qui reflète les travaux de la 3e saison des Ateliers de la transformation, auxquels 1585 d'entre vous ont assisté. Dans un contexte de transformation profonde de notre profession, il nous est en effet apparu essentiel de poursuivre ce rendez-vous régulier de réflexion et d'échange pour vous accompagner dans l'évolution de vos cabinets.

Au-delà de l'enjeu technologique, c'est une véritable révolution culturelle qui est en marche pour notre profession. Repenser nos processus de production, réinventer notre relation client, valoriser de nouvelles missions de conseil, développer les compétences de nos collaborateurs... Tels sont quelques-uns des grands défis qui nous attendent dans les années à venir.

Ce livre blanc est d'abord un recueil de bonnes pratiques issues des ateliers de la transformation. Je l'ai voulu résolument opérationnel, pour que vous puissiez avancer concrètement, en plusieurs étapes :

- » ne tomber dans le piège du report de calendrier de la facture électronique, c'est-à-dire ne pas laisser au gouvernement l'initiative du rythme de la transformation de notre profession ;

- » repenser les ressources humaines, parce que cette transformation sera d'abord humaine, ou ne sera pas ;
- » remettre à plat les processus de production, grâce aux outils bien sûr, mais aussi en revoyant les règles et méthodes applicables au sein du cabinet ;
- » améliorer l'expérience client, pour apporter toujours plus de valeur aux dirigeants d'entreprises ;
- » et enfin, vendre de nouvelles missions au bon prix, en tordant au passage le cou à de nombreuses idées reçues dans ce domaine.

J'ai la conviction que la clé du succès réside dans notre capacité à nous réinventer collectivement. C'est l'objectif des Ateliers de la transformation, et c'est l'objectif du livre blanc que vous tenez entre les mains.

Je vous souhaite une excellente lecture !

**Virginie Roitman**  
Présidente du Conseil régional  
de l'Ordre des experts-comptables  
de Paris-Île de France



# FACTURE ÉLECTRONIQUE : LE PIÈGE DU REPORT

## Point sur le nouveau calendrier

L'annonce du report de calendrier de la généralisation de la facture électronique a surpris tout le monde au cœur de l'été 2023. Cependant, il a fallu attendre plusieurs mois supplémentaires et la loi de finances 2024 pour découvrir les nouvelles échéances. Où en est-on aujourd'hui ?

**Obligation en réception** - Initialement prévue pour le 1<sup>er</sup> juillet 2024, l'obligation pour toutes les entreprises entrant dans le champ de la réforme de recevoir des factures électroniques a été reportée au 1<sup>er</sup> septembre 2026. Cette date s'applique à toutes les entreprises, indépendamment de leur taille.

**Obligation en émission** - L'obligation d'émettre des factures électroniques et de transmettre les données de transaction (e-reporting) sera mise en œuvre en deux étapes :

» 1<sup>er</sup> septembre 2026 pour les grandes entreprises, les entreprises de taille intermédiaire (ETI), et les groupes TVA ;

» 1<sup>er</sup> septembre 2027 pour les TPE/PME.

**Prorogation possible** - Les nouvelles échéances pourront, si nécessaire, être prorogées jusqu'à trois mois, soit une date limite maximale fixée respectivement au 1<sup>er</sup> décembre 2026 pour la première échéance et au 1<sup>er</sup> décembre 2027 pour la seconde.



## Avec ou sans facture électronique, la transformation du cabinet doit avoir lieu

La réforme de la facture électronique en France n'est qu'une facette de la transformation numérique des cabinets d'expertise comptable. **Elle ne doit pas masquer la nécessité d'une modernisation globale des processus et des outils des cabinets.**

En effet, les solutions de dématérialisation actuelles permettent déjà de diminuer considérablement les tâches administratives, d'automatiser la saisie, et de disposer de données en quasi-temps réel sur les clients. C'est la numérisation des processus, plus que la facture électronique, qui permettra aux experts-comptables de dégager du temps sur la tenue comptable, de réinventer leurs offres et d'apporter davantage de valeur ajoutée aux entreprises.

»» **L'exemple de l'Australie**, qui a connu plusieurs reports de calendrier de la généralisation de la facture électronique, est particulièrement parlant. Sans la motivation d'une échéance légale sans cesse repoussée, certains cabinets ont fait le choix de reporter aussi leur transformation numérique. Une situation qui a créé une véritable fracture au sein de la profession du chiffre australienne, avec une perte d'honoraires moyenne de 30% pour les cabinets les moins avancés. Il est donc indispensable de transformer le cabinet, sans attendre la réforme, car transformer son offre, faire évoluer les compétences des collaborateurs, revoir ses modes de production... tout cela prend du temps !

**C'est la raison pour laquelle le Conseil national de l'Ordre des experts – comptables a lancé un dispositif de formation nationale de grande envergure « Profession Comptable 2030 », porté par le Centre de Formation Profession Comptable et relayé en régions par les IRF, Sup 'Expertise pour la région Paris île de France.**

L'objectif de ce programme est de renforcer l'employabilité des collaborateurs en les faisant notamment évoluer vers de nouveaux métiers pour permettre aux cabinets d'EC de proposer de nouvelles missions à ses clients (pour compenser la perte de CA lié à l'automatisation).



## « PROFESSION COMPTABLE 2030 » PROPOSE UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT GLOBAL DU CABINET :

»» **CAP 2030** : 1 outil en ligne gratuit de diagnostic pour aider les cabinets à développer de nouvelles missions et à adapter les compétences au sein de leur cabinet

<https://cap.professioncomptable2030.fr/>

»» Des parcours de formation modulaires innovants pour adapter les compétences des équipes aux évolutions du métier

<https://catalogue.cfpc.net/?tagsIds=638>

## Enquête : où en est la profession dans sa transformation

Sur le terrain, quel a été l'impact du report de calendrier de la réforme de la facture électronique ? Un sondage réalisé dans le cadre des Ateliers de la transformation<sup>1</sup> permet de s'en faire une idée :

- »» 51% des répondants déclarent que le report ne changera rien à l'automatisation de de leur cabinet ;
- »» 36% déclarent que cela va accélérer cette automatisation ;
- »» 13% seulement envisagent de ralentir.

Ces chiffres sont plutôt encourageants, car on voit qu'une grande majorité des experts-comptables interrogés ont compris que la transformation numérique du cabinet est indispensable, réforme de la facture électronique ou non ! Une stratégie en phase avec les attentes du marché, dans un contexte où **77% des TPE/PME<sup>2</sup> sont intéressées par de nouvelles offres de services** liées au traitement de la facturation, aux tableaux de bord et à l'analyse des données, aux règlements des factures, etc.

<sup>2</sup>. Sondage OpinionWay pour le CNOEC et ECMA, réalisé du 22 janvier au 6 février 2024 auprès de 400 TPE-PME



*J'ai fait le choix de la création ex-nihilo, notamment pour des questions d'outils : je voulais travailler dans un cabinet entièrement digitalisé. [...] Depuis, nous avons fait le choix d'intégrer un nouvel outil chaque année dans nos modes de production, pas plus, pour pouvoir le paramétrer finement et l'exploiter à fond.*

**Elodie Cassart, expert-comptable,**  
lors de l'Atelier de la transformation  
« État des lieux des process numériques  
du cabinet », octobre 2023

*Sans la phase de numérisation et de collecte de la data, il est impossible de passer à la phase suivante, qui correspond au traitement de la donnée. Ce n'est qu'après qu'on peut travailler sur la restitution au client. Il faut travailler, progressivement, sur l'ensemble de cette chaîne.*

**Denis Barbarossa, expert-comptable,**  
lors de l'Atelier de la transformation  
« État des lieux des process numériques du cabinet »,  
octobre 2023



## PHASE PILOTE, RÉSEAU PEPPOL ET ÉCHÉANCES...

# LES PROCHAINES ÉTAPES EN MATIÈRE DE FACTURE ÉLECTRONIQUE ?

Le calendrier officiel de la généralisation de la facture électronique a été reporté. Toutefois, avant l'entrée en vigueur de l'obligation légale, d'autres étapes sont en cours. Voici un résumé du calendrier des mois à venir.

### Démarrage de la phase pilote

Avant le report de la réforme, cette phase devait démarrer le 3 janvier 2024. Au moment de la rédaction de ce livre blanc, la nouvelle date de démarrage n'est pas connue. Une chose est sûre, cette étape est cruciale pour permettre aux acteurs de l'écosystème de tester en conditions réelles les échanges de flux liés à la facture électronique.

De nombreuses entités se sont portées candidates pour participer à cette phase, qu'il s'agisse d'entreprises, de plateformes, ou de cabinets d'expertise comptable par exemple.

### Peppol : la facture électronique avant la réforme ?

À la suite du report du calendrier, les acteurs privés de l'écosystème de la facture électronique ont décidé de se mobiliser pour mettre en place une architecture d'échange indépendante du portail public de facturation (PPF). Pour cela,

ils ont choisi de travailler sur la mise en place d'une gouvernance française pour le réseau Peppol, qui a déjà fait ses preuves au niveau international. Selon Boris Sauvage, vice-président du Conseil national de l'Ordre chargé des études numériques, « [Le CNOEC souhaite pouvoir échanger des factures électroniques en 2024. [Cela] signifierait avoir 18 mois d'avance sur le planning de l'État. »

### 2026, 2027, entrée en vigueur progressive du calendrier officiel

Contrairement à une idée reçue, les TPE/PME sont concernées dès le 1<sup>er</sup> septembre 2026 par la réforme. En effet, à cette date, elles devront être capables de recevoir des factures dans ce format, ce qui implique déjà d'avoir réfléchi au choix d'une plateforme, et à l'interconnexion avec les logiciels métiers du cabinet.

Un an plus tard, au 1<sup>er</sup> septembre 2027, elles seront tenues d'émettre des factures dans ce format. Les TPE/PME concernées par les obligations de e-reporting devront commencer à remonter leurs informations à l'administration à compter de cette date.





# REPENSER LES RESSOURCES HUMAINES



La transformation numérique n'est pas seulement une question d'outils ou de technologie, c'est avant tout une question de ressources humaines et d'évolution des compétences.

## L'impact de la numérisation sur les compétences

La numérisation bouleverse le monde du travail au sens large. Pour les experts-comptables et leurs collaborateurs, c'est à la fois un défi majeur et une opportunité unique.

**Contrairement à une idée reçue, il y a fort à parier que la disparition pure et simple de métiers entiers restera l'exception.** Pour autant, l'automatisation croissante entraîne inévitablement la disparition de certaines tâches spécifiques, répétitives et à faible valeur ajoutée, comme la saisie et le classement des pièces, ou la préparation de la TVA.

Toutefois, si certaines tâches disparaissent, d'autres voient le jour grâce à la numérisation. Citons par exemple la collecte et contrôle des données, la formation des clients, la préparation des supports de gestion ou l'accompagnement des clients, qu'il s'agisse d'accompagnement administratif ou de pilotage. **On assiste donc à une « création destructrice » au profit de nouvelles tâches,** souvent plus complexes et à plus forte valeur ajoutée. L'impact de cette transformation sur l'emploi est donc essentiellement qualitatif. Il s'agit moins de perdre des emplois que de transformer les compétences requises pour les exercer.

Bien entendu, cette évolution des compétences n'est pas spontanée. La condition essentielle au maintien dans l'emploi des collaborateurs est leur capacité à s'adapter aux changements induits par la numérisation. Les dirigeants du cabinet ont bien sûr un rôle à jouer dans ce domaine, en réfléchissant à leur stratégie long terme et en mettant en place les dispositifs de formation et d'accompagnement adéquats.



*La transformation des cabinets est avant tout humaine, c'est celle de nos collaborateurs et de nos clients. Plus la technologie prend de place, plus l'humain doit prendre d'importance.*

**Philippe Barré,**  
consultant et expert-comptable

lors de l'Atelier de la transformation  
« Quelles ressources humaines pour le cabinet  
de demain ? », décembre 2023

## QUELQUES IMPACTS DE LA NUMÉRISATION SUR LES COMPÉTENCES EN CABINET

- »» **L'élévation du niveau des emplois :** La numérisation exige des compétences plus élevées et spécialisées. Les emplois à faible qualification tendent à disparaître au profit de postes requérant des qualifications plus avancées.
- »» **La spécialisation des collaborateurs :** la digitalisation favorise une spécialisation accrue des collaborateurs, dans des domaines comme la cybersécurité, l'analyse de données financières ou encore la maîtrise des logiciels de gestion.
- »» **L'hybridation des postes :** les frontières entre les différents postes deviennent de plus en plus floues. Les comptables devront souvent combiner des compétences techniques avec des compétences analytiques et stratégiques.
- »» **La diversification des profils et des compétences :** le profil type du comptable évolue. Les compétences en informatique, en gestion de projets et en communication deviennent tout aussi importantes que les compétences techniques traditionnelles.
- »» **La nécessité de formation continue :** la formation tout au long de la vie devient indispensable. Des formations régulières sur les nouveaux outils et techniques seront essentielles pour maintenir leur compétitivité.

## Redéfinir les postes et les métiers

Comment redéfinir les postes au sein du cabinet pour tenir compte de la transformation numérique ? Pour commencer, il est clair que la numérisation bouleverse la notion même de « métier ». Les postes sont de plus en plus hybrides, mêlant plusieurs responsabilités et compétences. Il est donc vraisemblable qu'à l'avenir, les collaborateurs exerceront de plus en plus différents « métiers » au sein du cabinet.

Voici quelques exemples concrets des nouveaux métiers qui émergent au sein de la profession :

### Les métiers d'accompagnement et de conseil

- »» **Le copilote / DAF externalisé / le coach :** ces rôles impliquent un accompagnement du dirigeant dans la gestion de la performance de son entreprise ;
- »» **L'assistant administratif :** il s'agit ici de décharger le dirigeant des tâches chronophages qui l'empêchent de se concentrer sur son métier, comme la gestion des documents, des encaissements, des paiements fournisseurs, etc.

### Les métiers liés aux nouvelles technologies

- »» **Le Data Analyst / Data Scientist :** ces experts interprètent les données financières ou extra-financières produites par les équipes du cabinet, et participent à la prise de décision ;
- »» **Les spécialistes en cybersécurité :** difficile de parler numérique sans parler de cybersécurité : ces profils sont désormais indispensables.

### Les métiers internes aux cabinets

- »» **Le data contrôleur :** responsable de la qualité et de l'intégrité des données, il assure la fiabilité et l'exhaustivité des flux de données ;
- »» **Le référent digital :** il coordonne les initiatives digitales au sein du cabinet, garantissant une transformation numérique fluide pour les équipes et les clients.
- »» **Le responsable marketing et/ou communication :** avec l'importance croissante des plateformes digitales, ce poste joue un rôle clé dans la stratégie de communication et de marketing du cabinet.



## DES 5 GRANDS AXES D'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES EN CABINET

Quel que soit leur métier, les collaborateurs seront forcément confrontés à des tendances lourdes. Ils devront notamment développer des compétences :

- »»» moins comptables et plus gestionnaires ;
- »»» moins techniques et plus comportementales ;
- »»» moins dans la production et plus dans l'accompagnement ;
- »»» moins dans la conformité et plus dans l'utilité ;
- »»» moins dans le passé et plus dans le futur.



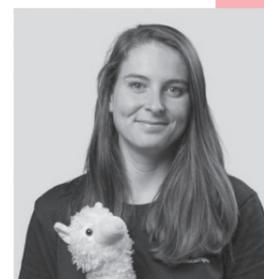
## Mettre en place une politique de rémunération efficace

Une politique de rémunération bien pensée est cruciale pour attirer, motiver et retenir les talents. C'est d'autant plus vrai dans un contexte de forte pénurie des talents. Mais comment faire ?

Bien souvent, **les avantages sociaux** constituent le premier levier qui vient à l'esprit du dirigeant de cabinet. Il peut s'agir de complémentaire santé particulièrement protectrices, de plans de retraite ou plan épargne entreprise, d'accord d'intéressement, des congés payés supplémentaires... Dans tous les cas, il est important que ces avantages soient mis en place en collaboration avec les salariés pour répondre au mieux à leurs besoins et attentes.

Toutefois, une bonne politique de rémunération ne se mesure pas seulement à ses aspects quantitatifs. **La transparence du business model** du cabinet est un élément tout aussi important : les collaborateurs doivent comprendre clairement quelle est la stratégie du cabinet, ses leviers de croissance, et comment leur rémunération s'intègre dans ce modèle. Cette bonne compréhension renforce la confiance et l'engagement des salariés, qui voient comment leur travail quotidien contribue directement aux résultats de l'ensemble. De la même façon, une **grille de salaire claire**, accompagnée d'une définition précise des critères de promotion, est essentielle pour offrir des perspectives d'évolution aux employés.

Bien sûr, pour financer une politique de rémunération attractive, les cabinets doivent dégager des marges de manœuvre financières supplémentaires. Un argument de plus pour revoir le modèle économique de son cabinet !



*La rémunération est un des principaux critères de choix des candidats. J'invite tous les cabinets à indiquer clairement leur politique en la matière sur leurs offres. Ceux qui ne le font pas passent à côté de beaucoup de candidatures !*

**Audrey Brullon,**  
cofondatrice de Lamacompta,  
lors de l'Atelier de la transformation  
« Quelles ressources humaines pour le cabinet  
de demain ? », décembre 2023





## Fidéliser les collaborateurs : bonnes pratiques

Comment fidéliser les collaborateurs ? C'est une question que se posent beaucoup d'experts-comptables dans le contexte actuel. Voici quelques conseils pratiques, à rebours de nombreuses idées reçues : car non, il ne suffit pas d'installer un babyfoot au sein du cabinet pour conserver ses talents !

Les spécialistes du recrutement incitent d'abord les cabinets à travailler sur de **véritables plans de carrière pour leurs collaborateurs, et ce pour tous les profils**, managers ou non. Cela implique d'identifier les aspirations professionnelles de chaque collaborateur et de développer des parcours de progression clairs et personnalisés. Dans ce cadre, offrir des opportunités de formation et de développement pour acquérir de nouvelles compétences est également crucial.

**Les points individuels réguliers** jouent un rôle clé dans la gestion des équipes et la fidélisation des talents. Ils permettent d'évaluer les performances et de fournir des retours constructifs aux collaborateurs, mais aussi d'évoquer régulièrement les objectifs personnels et professionnels des équipes, d'identifier les obstacles éventuels et de proposer des solutions pour les surmonter.

On l'oublie trop souvent, **l'automatisation des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée** est en soi un facteur de fidélisation. Elle réduit la pénibilité des postes, et renforce la satisfaction des collaborateurs. **Maintenir un équilibre entre l'attention portée aux clients et celle accordée aux collaborateurs est également indispensable.** C'est ce qu'on appelle la symétrie des attentions : si les managers prennent soin de leurs équipes, alors celles-ci prendront soin de leur client. Si au contraire la direction du cabinet « sacrifie » ses collaborateurs face à des exigences excessives des clients, elle risque de perdre les deux.

Enfin, il est important de comprendre la différence entre les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Si les premiers créent une satisfaction supplémentaire, ça n'est pas le cas des seconds, qui créent seulement de l'insatisfaction lorsqu'ils ne sont pas présents.

**Les facteurs d'hygiène**, qui peuvent créer de l'insatisfaction, incluent le salaire, les primes, la politique de l'entreprise, la qualité du management, les relations interpersonnelles, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la sécurité de l'emploi, et les conditions de travail. En revanche, **les facteurs de motivation** qui créent un véritable engagement sont notamment l'accomplissement, le statut, l'évolution de carrière, l'intérêt du travail, la reconnaissance, la responsabilité, l'indépendance, l'autonomie, le développement personnel, ainsi que les succès et les réussites. Pour fidéliser les collaborateurs, il faut donc travailler pour minimiser les facteurs de démotivation tout en maximisant les facteurs de motivation.



## FICHE PRATIQUE

# QU'EST-CE QUE LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ ?

Dans un cabinet d'expertise comptable, certains collaborateurs possèdent des compétences et des connaissances rares. Ils sont capables de gérer des tâches spécifiques et complexes que d'autres collaborateurs ne peuvent pas prendre en charge.

Le principe de subsidiarité consiste à déléguer les tâches de manière judicieuse afin que chaque collaborateur réalise des activités correspondant à son niveau de compétence et à sa spécialisation. Lorsqu'on l'applique, on s'interdit d'assigner des tâches basiques à un collaborateur hautement qualifié, à condition qu'un autre membre de l'équipe puisse les accomplir.

### Pourquoi est-ce important ?

- **1.Optimisation des ressources :** en confiant les tâches de base à des collaborateurs moins expérimentés, les experts peuvent se concentrer sur des missions à forte valeur ajoutée ;
- **2.Motivation des collaborateurs :** les collaborateurs hautement qualifiés sont plus motivés lorsqu'ils sont chargés de tâches complexes et stimulantes ;
- **3.Efficacité opérationnelle :** la répartition judicieuse des tâches permet de maintenir un flux de travail fluide et efficace, réduisant les risques de goulots d'étranglement.

### Comment faire ?

Pour appliquer le principe de subsidiarité, il convient donc :

- **1.D'identifier clairement les compétences** des collaborateurs, et d'en dresser une cartographie ;
- **2.De catégoriser les tâches à effectuer** selon leur complexité et les compétences nécessaires pour les accomplir ;
- **3.D'assigner judicieusement les tâches**, en fonction de ces deux analyses ;
- **4.De réévaluer régulièrement** la répartition des tâches pour s'assurer qu'elle reste pertinente et efficace.

En respectant le principe de subsidiarité, les cabinets d'expertise comptable peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle mais aussi augmenter la satisfaction et la motivation de leurs collaborateurs !

# REMETTRE À PLAT LES PROCESSUS DE PRODUCTION

## Maîtriser les outils

L'utilisation d'outils digitaux est désormais incontournable en cabinet. Il ne s'agit plus d'un avantage concurrentiel mais bien d'un prérequis pour maintenir la compétitivité du cabinet dans un contexte général d'automatisation.

Dans le même temps, le nombre de logiciels à destination des experts-comptables et de leurs équipes a beaucoup augmenté ces dernières années. S'il reste central, le logiciel de production comptable n'est plus qu'un maillon de la chaîne d'outil qui permet de produire les différentes missions du cabinet. L'enjeu est donc à la fois de s'équiper des solutions qui permettront d'automatiser les processus de production, de les interconnecter correctement, mais aussi d'être en mesure d'intégrer les éventuelles solutions des clients dans ces processus.



*Trop souvent, on voit des collaborateurs qui continuent à utiliser des outils comme Excel, ou à importer/exporter des données, alors qu'une solution d'automatisation est à leur disposition. C'est tout simplement le poids de l'habitude. L'enjeu est donc de former les collaborateurs aux outils de façon approfondie, et de mettre en place des règles claires de production.*

**Fabien Bocci, expert-comptable,**  
lors de l'Atelier de la transformation  
« Préparer votre cabinet pour passer une période  
fiscale sereine », janvier 2024

## Faire la chasse aux gaspillages

Pour autant, **améliorer la productivité ne passe pas seulement par l'adoption de nouveaux outils**. Cela implique également une révision des méthodes, des processus et de l'organisation du travail, mais aussi, à plus court terme, de réduire les gaspillages.

Comment les identifier ? D'abord en comprenant bien de quoi il s'agit : le gaspillage dans un cabinet comptable peut être défini comme toute activité ou ressource qui n'apporte pas de valeur ajoutée au client. Comme le souligne Peter Drucker, « **il n'y a rien de plus inutile que de faire avec efficacité quelque chose qui ne doit pas du tout être fait** ». En pratique, il peut s'agir d'opérations sans valeur ajoutée, de coûts inutiles, de travaux non demandés par le client, ou encore d'habitudes bien ancrées mais jamais interrogées.

La réduction des gaspillages et l'amélioration de la productivité reposent sur deux méthodes complémentaires :

- remplacer du temps homme par du temps machine, en automatisant toujours plus les processus ;
- revoir les processus du cabinet, en cartographiant les chaînes de production pour identifier les points de blocage et les tâches redondantes.

Ces deux objectifs peuvent donner lieu à de nombreuses actions. A titre d'exemple, certains cabinets définissent des procédures simplifiées adaptées aux plus petits dossiers, d'autres définissent des plages horaires sans téléphone ni mail, et d'autres analysent chaque année leur portefeuille pour s'interroger sur la pérennité d'une mission menée auprès de clients qui désorganisent le cabinet. A vous de trouver la méthode qui fonctionne dans votre cabinet !

## Planifier (vraiment !)

Beaucoup de cabinets déclarent planifier leur période fiscale. Pourtant, la réalité semble plus complexe<sup>3</sup> : des cabinets rencontrent des difficultés dans ce domaine. Voici quelques chiffres révélateurs :

- 2/3 des cabinets ne sont pas satisfaits de leur gestion des plannings ;
- 1 cabinet sur 5 seulement utilise un outil spécialisé dans le suivi des temps passés ;
- seuls 27% suivent régulièrement l'avancée des budgets et des travaux.

Ces statistiques montrent clairement un besoin d'amélioration dans la gestion des plannings. Comment faire ? Planifier efficacement les dossiers, c'est...

- fixer la date de remise de bilan avec le client, en organisant le rétroplanning des éléments à recevoir ;
- quantifier le temps restant à passer par dossier et par collaborateur jusqu'à la clôture, en adaptant les contrôles à la taille d'entreprise ;
- suivre toutes les semaines l'avancement des plannings : loin d'être du temps perdu, c'est un outil de gestion des urgences et des imprévus indispensable !
- **ne jamais « remplir » la semaine d'un collaborateur** : les semaines ne se passent jamais comme prévu. Il est donc indispensable, pour éviter toute surcharge et limiter le niveau de stress, de prévoir un peu de souplesse dans le plan de charge de l'équipe.

## Revoir la répartition des tâches au sein de l'équipe

Les ressources humaines sont limitées en cabinet d'expertise, d'autant plus dans un contexte de pénurie des talents. Les compétences doivent être judicieusement exploitées, et pour cela, une planification stratégique des missions s'impose. En effet, certaines tâches ne nécessitent pas des compétences particulièrement pointues et peuvent être réalisées par des collaborateurs de niveau inférieur. Pour une répartition optimale, il est donc essentiel de découper les différentes tâches d'un dossier pour les affecter aux bonnes personnes. C'est ce qu'on appelle le principe de subsidiarité, évoqué plus haut.

<sup>3</sup> Enquête Beeve/b-ready

# AIDE-MÉMOIRE POUR LA PROCHAINE PÉRIODE FISCALE

Une période fiscale, ça se prépare ! Voici quelques conseils pour anticiper les rendez-vous bilans, réduire les goulots d'étranglement, et éviter les pertes de temps.

## 1

**En cours  
d'année**

Multiplier les « pré-bilans », sur les plus gros dossiers, avec une mise à jour mensuelle si nécessaire, et une gestion des points en suspens en cours d'année.

## 2

**En fin  
d'année**

Planifier les dates de remise des comptes avec les clients, en fonction de ce que l'on connaît du dossier, des éventuelles difficultés rencontrées, et des dates de remise réelles des années précédentes.

## 3

**Au plus tard  
mi-décembre**

Envoi d'un courrier aux clients pour qu'ils pensent à préparer certains éléments : factures à établir, factures non parvenues, inventaire, etc.

Dans le courrier, il faut étaler les dates de retour en fonction des dates de remise des comptes planifiées : attention à ne pas demander au client des éléments pour le 15 janvier si le bilan est prévu pour le 30 avril !

## 4

**Avant fin  
janvier**

Priorité aux dossiers à l'encaissement, comme les SCI et les BNC.

Aucun élément ou presque n'est attendu après la date de clôture, ils peuvent donc être bouclés rapidement.

## 5

**Tout de suite  
après**

Traiter les plus petits dossiers, au lieu de les garder pour la fin, tout en veillant à ne pas y passer plus de temps que nécessaire.

Tout ce qui sera fait ne sera plus à faire !

# FACTURATION ÉLECTRONIQUE: FAIRE LE DIAGNOSTIC NUMÉRIQUE DE SES CLIENTS

*Aujourd'hui, les cabinets d'expertise comptable peuvent se permettre d'être un peu sélectifs. L'idée est donc de s'interroger sur ce qu'on a réellement envie de faire au quotidien. Cela permet ensuite d'être plus efficace, et surtout d'apporter un maximum de valeur au client.*

Geoffrey Laurendeau, expert-comptable,  
lors de l'Atelier de la transformation  
« Comment optimiser la relation client »,  
février 2024.



## Définir son client idéal

Le client choisit-il son expert-comptable, ou est-ce l'inverse ? Difficile en tout cas de parler de personnalisation du service ou de spécialisation de l'offre sans définir une cible claire. Définir un client type, ou « buyer persona » en anglais, est donc une étape indispensable. **Le Buyer Persona** est une représentation fictive de votre client idéal basée sur une analyse fine du marché. Concrètement, pour définir vos cibles, il convient de :

- » collecter de données, via des bases de données spécialisées, les retours de vos équipes, des enquêtes que vous pouvez mener, ou tout autre outil permettant de recueillir des informations sur vos clients actuels et potentiels ;
- » segmenter votre portefeuille, en fonction des critères spécifiques à votre cabinet, démographiques, économique ou même comportementaux (habitudes d'achat, préférences de communication) ;
- » créer des profils détaillés pour chaque segment que vous visez en incluant des informations telles que les objectifs du client type, ses défis, et ses motivations.

Une fois le Buyer Persona défini, l'étape suivante consiste à communiquer efficacement auprès de cette cible pour lui démontrer la valeur ajoutée de vos services, en lui adressant un message personnalisé.

## Formaliser un processus d'accueil des clients

Il s'agit ici L'accueil des nouveaux clients relève-t-il forcément de la compétence exclusive des experts-comptables ? Pas forcément ! Formaliser le processus d'accueil et déléguer ce qui peut l'être permet à la fois d'optimiser les ressources du cabinet et d'offrir une expérience unique au client. Quelles sont les bonnes pratiques des cabinets en la matière ?

**Formaliser l'accueil d'un nouveau client** – Commencez par définir clairement les différentes étapes de l'intégration d'un nouveau client, par exemple :

1. **Premier contact et prise de rendez-vous**, grâce à une solution en ligne dédiée connectée aux calendriers du cabinet ;
2. **Collecte des informations initiales**, avec l'envoi de formulaires en ligne pour collecter les informations nécessaires ;
3. **Présentation des services et méthodes de travail**, *via* une réunion physique ou virtuelle ;
4. **Signature numérique du contrat**, plus rapide et plus sécurisé ;
5. **Formation initiale aux outils et plateformes** que le client utilisera pour interagir avec le cabinet ;
6. **Suivi personnalisé**, en programmant des échéances régulières, pour répondre aux questions et ajuster les services offerts.

Une fois cette phase de formalisation effectuée, et afin de garantir une mise en œuvre homogène et efficace de votre processus d'accueil, il est important de partager les bonnes pratiques au sein de votre équipe en créant des guides et procédures détaillées pour chaque étape du processus d'accueil, puis en prévoyant un véritable programme de formation de vos équipes. N'oubliez pas de mettre à jour régulièrement ces contenus !

## Établir un cadre de travail clair

La responsabilité d'alléger tel ou tel contrôle ou de prioriser tel ou tel dossier ne doit pas reposer sur les collaborateurs. Pour qu'ils soient autonomes, ils doivent agir dans un cadre de travail clair, qui leur garantit qu'ils n'engagent pas leur responsabilité.

**Il est donc indispensable d'imposer des règles claires**, partagées avec le client et les collaborateurs, dès le début de la relation. Ces règles peuvent inclure les délais de transmission des documents, les modes de communication privilégiés, et les attentes mutuelles en termes de disponibilité et de réactivité. Certains cabinets précisent par exemple par écrit que tous les documents doivent être remis au moins deux semaines avant les échéances fiscales pour garantir un traitement dans les délais.

**La lettre de mission** est le document qui permet de formaliser les attentes et responsabilités de chacun. Plus qu'un simple contrat, elle peut être utilisée comme un vecteur de communication pour clarifier les termes de la collaboration.



*Il y a des étapes simples lorsqu'on est un cabinet qui veut commencer à travailler sur la relation client. D'abord, mettre en place une solution de prise de rendez-vous en ligne, qui permet de gagner du temps immédiatement. Ensuite, réfléchir à l'accueil du client, à la formalisation de toutes les étapes, pour en déléguer un maximum aux collaborateurs.*

Geoffrey Laurendeau, expert-comptable, lors de l'Atelier de la transformation « Comment optimiser la relation client », février 2024.

## Fluidifier la relation client grâce aux outils numériques

Le numérique permet aux cabinets d'expertise comptable de fluidifier la relation client, et d'offrir une expérience qui se rapproche équivalente à celle de grands acteurs du marché. Dans quels domaines ?

**Automatisation des tâches** – De nombreuses tâches déterminantes dans la relation client, comme la prise de rendez-vous, l'envoi de rappels, ou la gestion des documents, peuvent être automatisées. Cette automatisation permet de libérer du temps pour se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, tout en assurant une gestion plus efficace des délais et des échéances.

**Amélioration de la communication** – Les outils numériques permettent de maintenir une communication constante et fluide avec les clients. Que ce soit via des plateformes de messagerie instantanée, des courriels automatisés, ou des portails clients en ligne, il est possible de répondre rapidement aux besoins des clients, de partager des informations importantes, et de tenir les clients informés de l'avancement de leurs dossiers.

**Gestion centralisée de l'information** – La gestion des informations clients peut devenir complexe, surtout lorsque les données sont dispersées. Les outils numériques permettent de centraliser toutes les informations pertinentes en un seul endroit, facilitant ainsi l'accès et la mise à jour des données. Une gestion centralisée des informations améliore la précision et la fiabilité des données, tout en simplifiant les processus de suivi et de reporting.

**Collaboration** – La collaboration est essentielle pour offrir un service client de qualité. Les outils numériques facilitent la collaboration entre les membres de l'équipe, même à distance. Les plateformes de travail collaboratif permettent de partager des documents, de suivre l'avancement des projets, et de communiquer efficacement au sein de l'équipe.

**Personnalisation des services** – Les clients apprécient de plus en plus les services personnalisés. Les outils numériques permettent de recueillir des informations détaillées sur les préférences et les besoins des clients, ce qui facilite la personnalisation des services. En offrant des solutions sur mesure, les experts-comptables peuvent renforcer la satisfaction et la fidélité des clients.



## 4 OUTILS DE RELATION CLIENT À TESTER POUR VOTRE CABINET

Voici 4 outils évoqués lors de l'atelier de la transformation « Comment optimiser la relation client ». Il ne s'agit que d'exemples, et non de recommandations. N'hésitez pas à tester des solutions équivalentes, pour faire votre propre choix !

### CALENDLY, pour optimiser la gestion des rendez-vous

Calendly est un outil de planification en ligne qui permet de simplifier la prise de rendez-vous. Grâce à une interface en ligne, il offre la possibilité aux clients de choisir un créneau horaire disponible qui leur convient, directement dans votre calendrier, évitant ainsi les échanges interminables de courriels pour fixer une rencontre. La synchronisation avec les différentes solutions de gestion de calendriers (Google Calendar, Outlook, etc.) permet de maintenir une organisation fluide et de minimiser les conflits d'agenda.

### PIPEDRIVE, pour débiter avec les CRM

Pipedrive est un logiciel de gestion de la relation client (CRM) conçu pour aider les petites et moyennes entreprises à suivre leurs prospects et à gérer leurs projets de manière efficace. Sa simplicité d'utilisation en fait un choix privilégié pour les cabinets qui ne sont pas familiers avec ce type d'outils. Les experts-comptables peuvent utiliser Pipedrive pour suivre les opportunités commerciales, gérer les prospects, et organiser les différents projets en cours. Il permet une visualisation claire des étapes de chaque affaire, de la prise de contact initiale à la conclusion, facilitant ainsi le suivi et la gestion des tâches.

### NOTION la boîte à outils pour la gestion quotidienne

Notion est un espace de travail tout-en-un qui combine les fonctionnalités de prise de notes, de gestion de projets, ou de base de données par exemple. Cette solution peut servir à centraliser toutes les informations pertinentes : suivi des clients, gestion des missions, partage de documents sous la forme d'un portail client simplifié, et collaboration d'équipe. Il permet également de créer des checklists personnalisées, de gérer l'onboarding des nouveaux clients, et de maintenir un suivi rigoureux des échéances fiscales et légales.

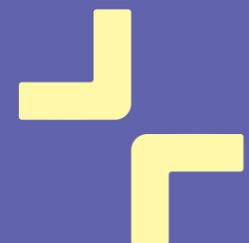
### VENAQI Mesurer la satisfaction client et collaborateur

Venaqi est un outil de pilotage pour les experts-comptables basé sur le feed back client. Il propose différents modules permettant de recueillir des feedbacks, d'analyser les données et de visualiser les résultats pour mieux comprendre les points forts et les axes d'amélioration. Cette solution permet aux cabinets d'évaluer la satisfaction de leurs clients après chaque interaction ou projet, mais aussi de mesurer l'engagement et la satisfaction des collaborateurs.

Venaqi fait partie de la 4<sup>ème</sup> promotion des starts up accélérées par INNEST, l'accélérateur des starts up de l'Ordre des experts-comptables Paris Ile de France ([www.innest.fr](http://www.innest.fr)).



# VENDRE DE NOUVELLES MISSIONS, AU BON PRIX



# 5



## Lever les croyances limitantes

Certaines croyances, souvent inconscientes, peuvent entraver la capacité des professionnels du chiffre à vendre de nouvelles missions à leurs clients. En intériorisant certains comportements, on s'auto-censure et on freine le potentiel de développement du cabinet. Voici quelques rappels pour éviter de tomber dans ce piège :

- » **les experts-comptables n'ont pas, par principe, à céder à la gratuité ou à la réduction de prix.** Trop souvent, les cabinets sont réticents à facturer à leurs clients du temps passé à répondre à des obligations administratives, jugeant qu'aucune valeur ajoutée n'est apportée au client final. Attention, si les experts-comptables sont au service des TPE/PME, ils n'ont pas pour autant une mission de service public !
- » **la dimension personnelle de la relation ne doit pas prendre le dessus sur ses aspects professionnels (et contractuels).** Le rôle de premier conseiller du dirigeant qu'endosse l'expert-comptable peut parfois entraîner un mélange des genres. Confident du chef d'entreprise, relation privilégiée depuis des années, il peut être tentant de revoir à la baisse le prix de ses prestations. Pour autant, la valeur apportée à un client a un prix !
- » **la valeur apportée n'est pas toujours proportionnelle au temps passé.** C'est un autre biais que l'on constate parfois dans des cabinets qui ne facturent pas la résolution d'un problème ou la réponse à une question au motif que cela n'a pris que quelques minutes. Mais que facture-t-on du temps passé ou la valeur d'un conseil ?

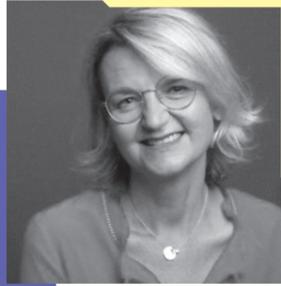
Ne pas valoriser l'expertise du cabinet ou offrir des services gratuitement, de façon excessive, équivaut à négliger la valeur réelle du travail de vos équipes. Cela peut non seulement affecter négativement vos revenus, mais aussi influencer la perception de votre professionnalisme par vos clients. Ce qui n'a pas de prix n'a pas de valeur !



Il y a 3 types de besoins. D'abord les besoins basiques, jamais exprimés par les clients, car considérés comme des prérequis. Si vous ne les satisfaites pas, vous n'avez pas de raison d'être. Ensuite, les besoins exprimés, sur lesquels s'appuiera souvent leur grille de sélection. Y répondre est un gage de succès mais n'évitera pas d'âpres négociations sur le prix. Enfin, les besoins latents, dont les clients n'ont même pas conscience. Y répondre permet d'avoir une offre unique, et ne pas se battre sur le terrain du prix.

Cécile Viniane, dirigeante d'Elixir-Conseil, professeure à HEC Paris,

lors de l'Atelier de la transformation  
« Quelles nouvelles mission, à quel prix ? »,  
mars 2024 .



## Les défis de tarification dans un environnement numérique

La révolution numérique entraîne plusieurs conséquences sur la politique de tarification des cabinets. **Elle impose tout d'abord une transparence des prix plus importante**, dans la mesure où les clients peuvent facilement comparer les offres en ligne et réaliser des devis. La concurrence des offres de comptabilité en ligne, ensuite, a transformé la perception de la tenue comptable par les dirigeants d'entreprise. Avec des offres à bas prix, ces solutions ont tendance à diminuer la valeur perçue pour ce type de services, et donc à tirer les prix de cette prestation vers le bas.

La transformation numérique des cabinets entraîne par ailleurs **une modification profonde de leur structure de coûts**. Habités à gérer des cabinets avec une majorité de coûts variables, ou proportionnels au chiffre d'affaires, les cabinets doivent maintenant revoir leur modèles économiques pour absorber des coûts fixes, liés aux solutions qu'ils utilisent, de plus en plus importants.

Mais le numérique a également des impacts sur la tarification des cabinets, dans la mesure où **il permet à un cabinet qui dispose d'une expertise spécifique ou d'une spécialité sectorielle par exemple**, de se faire connaître sans considération de zone géographique. En jouant la carte de la différenciation auprès d'un large public, les cabinets ont donc la possibilité de mieux valoriser leurs compétences.

## Avantages et inconvénients des différentes méthodes de tarification

Le choix du mode de facturation influence la rentabilité du cabinet bien sûr, mais aussi la satisfaction des clients. Comment faire le bon choix ?

Avec **la facturation au forfait**, le prix est fixé à l'avance, indépendamment du temps réellement passé sur la mission. Ce mode présente plusieurs avantages. Pour les clients, il offre une maîtrise budgétaire en leur permettant de connaître le coût total des services dès le départ. Pour les cabinets, il garantit des rentrées régulières et prévisibles, facilitant ainsi la gestion de trésorerie.

Cependant, ce mode de facturation présente aussi des inconvénients. Les prestations peuvent être mal valorisées, surtout si elles nécessitent plus de temps ou d'efforts que prévu initialement. Les ajustements en cours de mission peuvent être mal perçus par les clients, créant des tensions. Pour que ce mode de facturation soit efficace, il est donc essentiel d'avoir une lettre de mission bien définie et de maintenir une communication régulière avec le client. La possibilité d'ajuster le forfait en cours d'année doit également être envisagée pour s'adapter aux imprévus.

**La facturation au temps passé** consiste à facturer les services en fonction du temps réellement consacré à chaque mission. Cette méthode permet de maîtriser la rentabilité de la mission, car chaque minute travaillée est facturée. Cependant, ce mode de facturation peut mettre l'accent sur les coûts plutôt que sur les résultats, ce qui peut nuire à la satisfaction des clients. Dans un contexte d'automatisation croissante des modes de production, et donc de réduction du temps passé sur les missions de base, ce mode de facturation doit être manié avec précaution. Il implique par ailleurs un suivi très rigoureux du temps passé, ce qui peut s'avérer lourd à gérer.

**La facturation à la tâche** offre une transparence accrue pour le client, qui sait exactement pour quelle prestation il paie. Si elle est bien organisée, cette méthode peut être très rentable et est particulièrement adaptée aux prestations répétitives. Elle peut également faciliter le développement des missions de conseil. Attention toutefois, en cas de mauvais chiffrage des prestations, le risque de dérapage est élevé.

Enfin, **les honoraires de succès, qui dépendent de critères fixés en amont de la mission**, sont souvent utilisés dans le cadre de missions spécifiques comme les audits d'acquisition ou certaines missions de conseils avec des objectifs précis. Les cabinets doivent toutefois veiller à respecter strictement le cadre déontologique applicable en la matière.

Une approche flexible, combinant plusieurs méthodes de facturation, peut également être envisagée.

## QUEL MODE DE FACTURATION POUR QUELLE MISSION ?

» Pour les **missions de base**, telles que la tenue de comptes ou la préparation de déclarations fiscales, le marché est très concurrentiel. Ces services sont souvent perçus comme des commodités, où le prix est un facteur déterminant. **Dans ce contexte, les prix doivent être proches du coût de production pour rester compétitifs.** Cette approche a l'avantage d'être simple à mettre en œuvre et de garantir une certaine prévisibilité des coûts. Toutefois, elle comporte également des inconvénients, notamment des marges bénéficiaires réduites et une forte pression concurrentielle.

» En revanche, **pour les missions sur mesure**, où les besoins des clients sont spécifiques et nécessitent une expertise particulière, la situation est différente. Ces missions, telles que le conseil stratégique ou l'accompagnement dans des projets complexes, permettent une tarification basée sur la valeur ajoutée. Cette approche offre des marges bénéficiaires plus élevées et favorise la fidélisation des clients. Cependant, elle exige une expertise accrue et une plus grande personnalisation du service, ce qui peut augmenter le temps et les ressources nécessaires pour chaque mission.

» Comment appliquer ces principes aux nouvelles missions ? Prenons deux exemples. **L'accompagnement au pilotage de l'entreprise** vise à aider le dirigeant dans la prise de décision. Le cabinet devient alors un véritable copilote, suivant de près l'activité, la trésorerie et les ressources humaines de l'entreprise. **La tarification de ces missions se fait généralement au forfait**, basé sur le temps passé et le taux horaire. Cette méthode de tarification présente l'avantage de fidéliser le client grâce à une prévisibilité des coûts et des revenus. Toutefois, elle peut présenter des défis, notamment la difficulté d'estimer précisément le temps nécessaire pour accomplir la mission.

» **L'accompagnement administratif**, en revanche, a pour objectif de décharger le dirigeant des tâches support telles que l'administration, les ventes, les achats et l'informatique. **Ces missions peuvent également être facturées au forfait ou à l'acte, et parfois complétées par des success fees.** Cette flexibilité permet de valoriser chaque acte distinctement, bien que la gestion puisse s'avérer plus complexe et nécessiter un suivi rigoureux.

On entend souvent que les clients ne sont pas prêts à payer pour de nouvelles missions. En réalité, tout dépend du service qu'on leur apporte ! Il est normal qu'ils discutent le prix de ce qu'ils perçoivent comme une dépense contrainte, comme la production des comptes annuels. C'est au cabinet de proposer des services qui ont une vraie valeur pour le dirigeant



Philippe Barré,  
consultant et expert-comptable,  
lors de l'Atelier de la transformation  
« Quelles nouvelles missions, à quel prix ? »,  
mars 2024

### Répondre aux objections des clients sur les prix

Face aux objections des clients sur les honoraires, la tentation est grande de se justifier et d'argumenter. Pourtant, la meilleure approche consiste à travailler en amont pour éviter que ces objections ne surviennent. Comment cela ? Voici quelques conseils pratiques :

» **adapter le prix en fonction de la mission** : pour les missions de base (notamment la tenue comptable), sur un marché concurrentiel, le prix sera un facteur clé de décision pour le client. Il est donc raisonnable de rester proche des coûts de production. En revanche, pour les missions d'accompagnement et de conseil à plus forte valeur ajoutée, le prix pourra être fixé davantage en fonction de l'utilité et des bénéfices apportés au client (pour en savoir plus, voir l'encadré « Quel mode de facturation pour quelle missions ? ») ;

» **bien définir et « packager » ces missions à valeur ajoutée** (accompagnement au pilotage, optimisation...) pour les valoriser et les différencier : l'important n'est pas le livrable mais le service apporté ;

» **travailler sur la valeur perçue** : si un client trouve le prix trop élevé, c'est souvent que la valeur de la mission n'est pas bien mesurée. Il est donc indispensable de bien expliquer les bénéfices concrets que le client va en retirer.

Malgré une approche proactive, il peut arriver de faire face à des objections sur les honoraires. Dans ce cas, il est important d'écouter attentivement le client pour comprendre la vraie raison de sa réticence : insatisfaction liée à la qualité du service rendu ? Mauvaise perception de la valeur ajoutée apportée par le cabinet ? Comparaison avec une offre concurrente ? Souhaite-t-il une réduction ou une justification du prix ? Dans ce cadre, des éléments factuels et chiffrés sur les bénéfices apportés au client peuvent être extrêmement utiles.

En combinant préparation en amont et agilité dans la discussion, l'expert-comptable dispose ainsi de plusieurs leviers pour surmonter sereinement les objections sur ses honoraires.

**TOUS LES ÉPISODES DE LA SAISON 3  
DU PARCOURS DE LA TRANSFORMATION  
EN REPLAY SUR LA CHAÎNE YOUTUBE  
DU SITE DE L'ORDRE !**

**Atelier 1** ÉTAT DES LIEUX DES PROCESS NUMÉRIQUES  
DU CABINET  
<https://youtu.be/zxh4-q4rqk4>

**Atelier 2** CAP SUR LA TRANSFORMATION : QUELLES  
RESSOURCES HUMAINES POUR LE CABINET  
DE DEMAIN ?  
<https://youtu.be/dlfbHTg629c>

**Atelier 3** PRÉPARER VOTRE CABINET POUR PASSER  
UNE PÉRIODE FISCALE SÉRÈNE  
<https://youtu.be/EICrb95D-4>

**Atelier 4** COMMENT OPTIMISER VOTRE RELATION CLIENT ?  
<https://youtu.be/NFw7kJB4aSA>

**Atelier 5** QUELLES NOUVELLES MISSIONS ET À QUELS PRIX ?  
Partie I. <https://youtu.be/RA7Hu7nAA7s>

**Atelier 6** QUELLES NOUVELLES MISSIONS ET À QUELS PRIX ?  
Partie II. [https://youtu.be/fy9\\_PiNp9cM](https://youtu.be/fy9_PiNp9cM)

**Atelier 7** BEST OF DES TROIS SAISONS DU PARCOURS  
DE LA TRANSFORMATION

**VOUS POUVEZ AUSSI REVOIR**

**les ateliers de la Saison 1 et Saison 2 du parcours  
de la transformation**

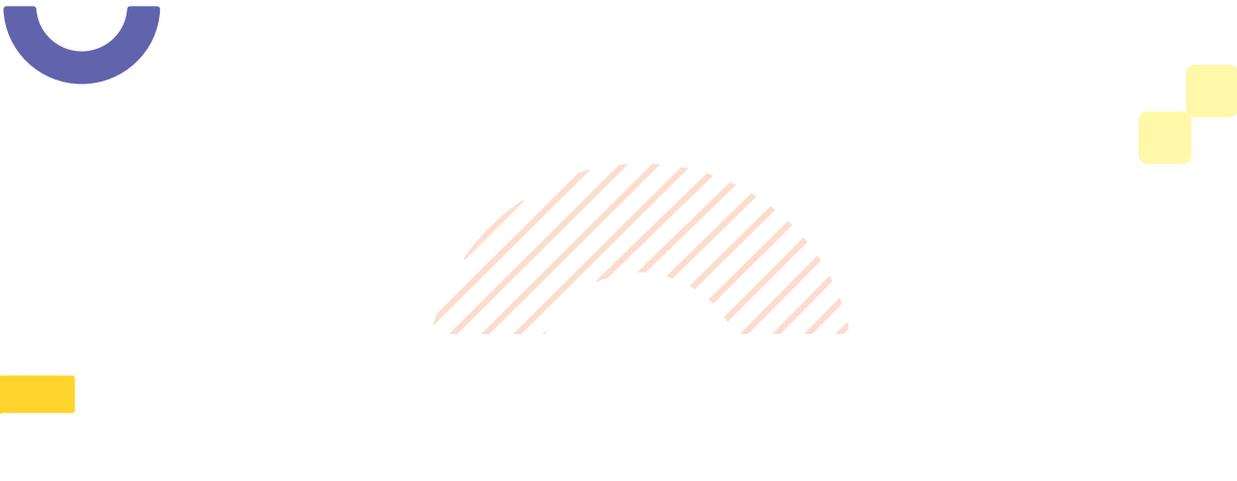
<https://www.oec-paris.fr/videotheque/?cat=43#>

**Consulter également le livre blanc de la saison 2  
du Parcours de la transformation sur le full service  
de la Saison 2 !**

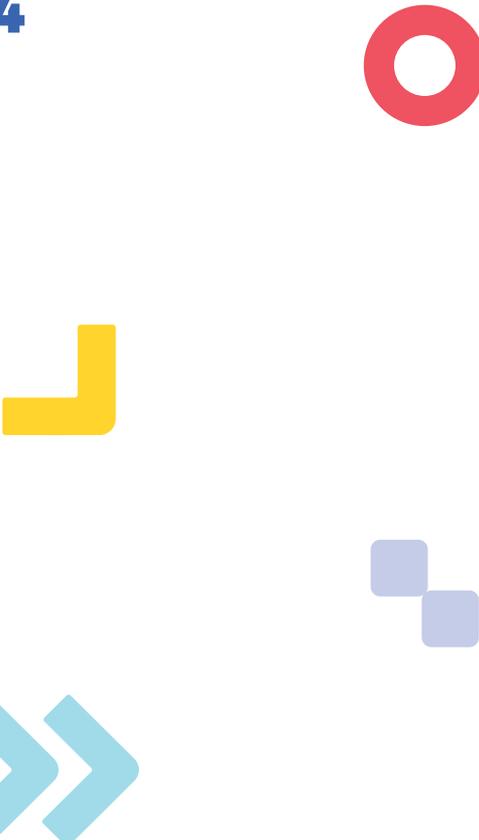
**Télécharger des exemples de lettres de mission  
pour développer des nouvelles missions**

Pour télécharger  
le livre blanc  
et ses annexes,  
flashez  
ce QR code

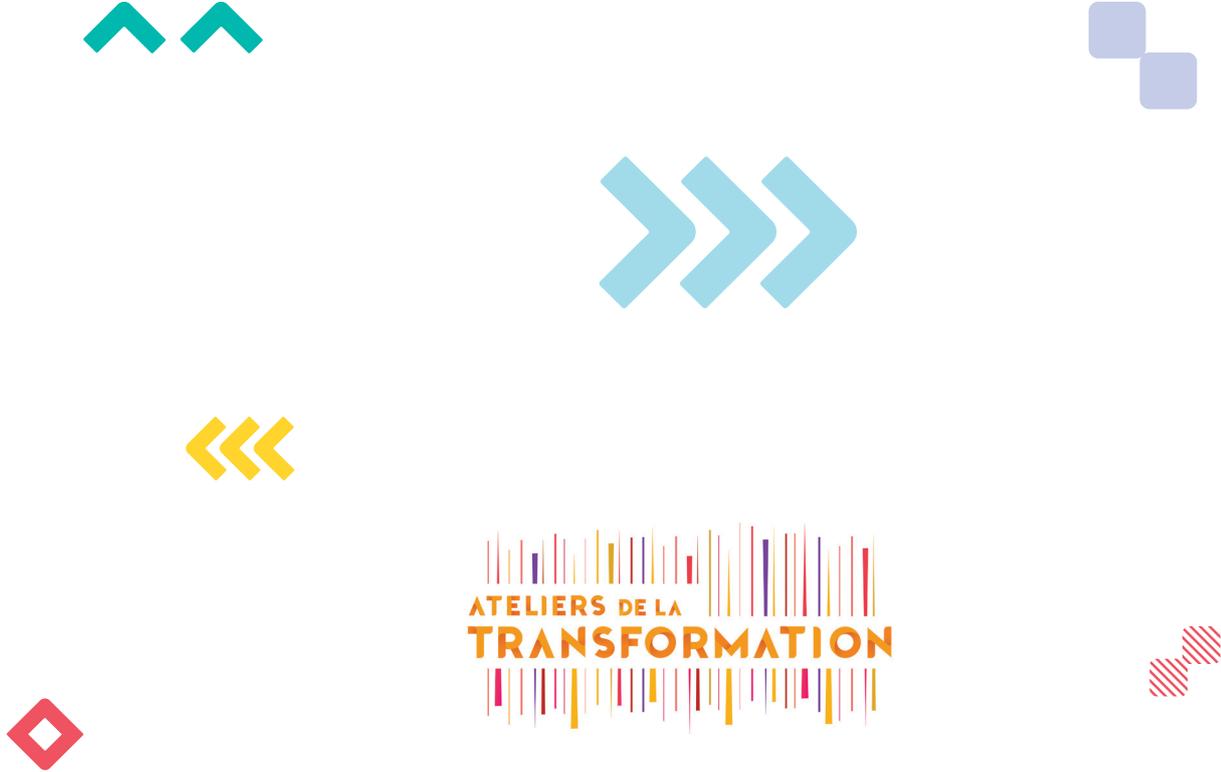




**RENDEZ -VOUS  
POUR LA SAISON 4  
À VENIR SUR  
L'INTELLIGENCE  
ARTIFICIELLE  
ET LA DATA !**



**ATELIERS DE LA  
TRANSFORMATION**



**ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES** *ec*  
Région Paris Ile-de-France