

Impacts des mutations d'aujourd'hui sur notre exercice de demain : S'adapter pour réussir !

Cette séance plénière d'ouverture consacrée aux perspectives d'avenir de la profession donnera le ton de ces Estivales : prospectives, optimistes et... impertinentes !

Sur les 20 dernières années, la profession comptable a connu une évolution assez stable et sereine malgré les évolutions qu'elle a connues au premier rang desquelles figurent bien entendu les mutations technologiques successives. Avec le recul, on peut toutefois considérer cette période comme stable et sereine car les fondamentaux de l'activité, c'est-à-dire le périmètre et les intervenants, sont restés globalement constants.

S'adapter ou... périr !

Les années passées ont été une période de croissance linéaire quasi ininterrompue dans un environnement caractérisé par sa stabilité. Dans de telles conditions, l'adaptation de l'organisation à l'évolution de l'environnement est alors relativement simple.

Mais les temps ont changé et cette stratégie linéaire est devenue génératrice de catastrophes. Et ce pour une raison qui saute aux yeux : cessant d'être prévisible et sans surprise, l'environnement est désormais de plus en plus instable, de plus en plus révolutionnaire et il se modifie à un rythme toujours accéléré. Dans une pareille situation, une organisation est extrêmement vulnérable aux forces ou aux pressions extérieures. C'est, en conséquence, d'un nouveau leadership que l'entreprise "adaptative" a besoin, de "managers de l'adaptation" possédant des aptitudes nouvelles, non linéaires. Au lieu de construire des édifices permanents, les décideurs d'aujourd'hui doivent pouvoir se plier sans délai aux pressions immédiates et, en même temps, penser en fonction d'objectifs à long terme. Si, naguère, beaucoup de dirigeants, pouvaient réussir en copiant la stratégie ou le modèle d'organisation d'une autre

firme, les managers de notre temps sont condamnés à inventer au lieu de pasticher : il n'existe ni stratégies ni modèles à toute épreuve susceptibles d'être imités.

Le manager "adaptatif" d'aujourd'hui doit, avant tout, être capable de procéder à des refontes radicales, avoir la volonté de penser l'impensable : reconceptualiser les produits, les méthodes, les programmes et les objectifs avant que la crise rende inévitables des transformations brutales. Or, la plupart des managers, bien qu'avertis des bouleversements imminents qui se préparent, s'obstinent encore à travailler comme ils l'ont toujours fait, même si cette politique est périlleuse dans un environnement quasiment devenu explosif en permanence.

Ces quelques lignes semblent avoir été écrites tout spécialement pour cette revue. En effet, comment décrire plus pertinemment l'évolution récente et attendue de la profession comptable ? Pourtant, ces lignes sont extraites de "S'adapter ou périr : l'entreprise face au choc du futur", ouvrage d'Alvin Toffler écrit en 1985 à propos d'une grande société américaine qui peinait à se repenser face à l'évolution de son environnement¹.

Nous aurions d'ailleurs pu intituler cette séance d'ouverture "S'adapter ou périr : le cabinet face au choc du futur", mais notre vision résolument (et légitimement) optimiste nous a poussé à montrer que ces évolutions peuvent aussi être facteurs de succès et de réussite.

Changement de paradigme

Au cours de ces dernières années, de profondes mutations sont apparues dans la profession et hors de la profession avec de considérables impacts sur le métier : publicité autorisée, intégration des AGC, plus grande ouverture du capital, simplifications comptables, nouvelles technologies, prestataires de substitution, génération Y, perte d'attractivité de la profession, autorisation des filiales et des actes de commerce, crise économique, ouverture de nouveaux marchés sans parler de la récente interdiction d'interdire le démarchage... Les changements vont s'accroissant et nous éprouvons de plus en plus de difficultés à nous adapter.

Notre façon de penser, nos réactions sont sous-tendues par notre culture professionnelle ancestrale faite de déontologie et de pratiques réglementées. Or, le monde bouge et il suffit de nous



Photo istockphotos

retourner sur notre passé récent pour nous en convaincre.

Nous sommes actuellement, et ce n'est qu'un début, au cœur d'un changement de paradigme², ou de cadre conceptuel pour épouser un vocabulaire plus moderne et tellement plus comptable. Nous vivons, en effet, une véritable révolution conceptuelle : un changement de nos repères, de nos valeurs, de nos fondamentaux. "Les mutations du paysage concurrentiel des métiers du chiffre, qui se sont fortement accélérées au cours des dernières années, sont très certainement loin d'être terminées ..."³.

Or, les mentalités n'évoluent que par nécessité. Cette évolution est "le prix du passeport pour accéder à un avenir viable"⁴. En d'autres termes, les cabinets sont condamnés à s'adapter pour faire face aux mutations. "L'activité et les marges des petits cabinets devraient rapidement commencer à souffrir ; ce qui poussera inéluctablement les opérateurs à faire évoluer leur offre. Une évolution favorisée par le rajeunissement de la profession. Force est de constater que leur proximité avec l'âge de la retraite n'encourageait pas les baby-boomers à se remettre entièrement

en question en faisant évoluer leur offre en profondeur (sans compter que leurs performances demeuraient satisfaisantes)"⁵.

D'aucuns ne manqueront pas de relever que ce discours est celui de Cassandra. Mais pas du tout. Cassandra annonçait des malheurs prochains alors que nous verrons dans cette plénière que l'avenir est radieux pour qui sait saisir sa chance et réagir afin d'être prêt face à ces nouvelles règles du jeu.

Nous explorerons notre futur commun en cherchant à comprendre comment tous ces changements réglementaires, économiques, sociétaux et technologiques vont bouleverser notre paysage professionnel. Nous en profiterons pour réviser Charles Darwin et sa célèbre théorie de l'écologie des populations mais aussi pour méditer sur la célèbre parabole de la grenouille ou le syndrome du lapin.

A l'issue de cette séance plénière, chacun trouvera des idées, des pistes de réflexion pour construire son propre avenir et prendra conscience "qu'on n'attend pas l'avenir comme on attend un train. L'avenir on le fait".

Animateur :

PHILIPPE BARRÉ, 43 ans

Expert-comptable
et Commissaire aux comptes
Diplômé en 1994
Associé de Pluriel Consultants -
16 collaborateurs.
Président ANECS en 1990/1991



avec le soutien d'AG2R La Mondiale



AG2R LA MONDIALE

¹ Éditions Denoël – p.11-12

² Du grec "paradeigma" : modèle ou exemple.

³ Précepta - Cabinets d'audit et d'expertise-comptable – juin 2009

⁴ Encore une citation d'Alvin Toffler !

⁵ Précepta - Cabinets d'audit et d'expertise-comptable – juin 2009