

CINQ QUESTIONS À CINQ EXPERTS FIDUCIAIRES

Agent fiduciaire: un métier d'avenir?

Quel défi les agents fiduciaires devront-ils affronter à l'avenir? Quelles occasions devront-ils saisir? Quelle est la chose la plus passionnante dans leur travail? Et où préféreraient-ils investir si l'argent n'était pas un problème? C'est ce que Thomas Koller, expert fiduciaire et président du Comité stratégique technique Conseil économique/Fiduciaire d'Expertsuisse, a cherché à savoir auprès de ses collègues.

Maria Bassi



EXPERTE FIDUCIAIRE
DIPLÔMÉE, EXPERTE
DIPLÔMÉE EN FINANCE
ET EN CONTROLLING,
CEO & FOUNDER,
ACC TREUHAND

Ruedi Gmür



EXPERT FIDUCIAIRE
DIPLÔMÉ, PARTNER,
RESPONSABLE FIDUCIE
ET FISCALITÉ, HÜSSER
GMÜR + PARTNER

La branche fiduciaire restera-t-elle pertinente à l'avenir malgré la digitalisation et l'intelligence artificielle?

Dans le cadre de la transformation numérique, la branche fiduciaire gagne considérablement en pertinence. Toutefois, elle doit encore se développer de manière ciblée. Certains travaux de routine et activités sont naturellement délégués à des machines et à des algorithmes, ce qui est juste et important. Dans le même temps, les marchés, et donc les domaines d'activité des entreprises, changent énormément; de nouveaux modèles d'affaires, offres et solutions voient le jour. Pour que ces processus de changement soient gérés et suivis correctement, une approche globale, un conseil interdisciplinaire et des solutions individuelles sont nécessaires. C'est là que les sociétés fiduciaires sont plus que jamais recherchées et sollicitées.

Pour les généralistes que nous sommes, les tâches vont devenir de plus en plus variées et complexes. Notre clientèle a des exigences et des souhaits élevés et attend des méthodes de travail modernes et de nouveaux modèles d'affaires. Nous agissons en tant qu'entreprise partenaire qui garde une vue d'ensemble, dispose de connaissances techniques solides et utilise les nouveaux outils et possibilités de manière ciblée, professionnelle et adaptée aux clients. L'«être humain», le «client», est au cœur de nos préoccupations. Aucune digitalisation ou intelligence artificielle ne saurait remplacer l'accompagnement et le suivi personnels de notre clientèle.

Quels seront les besoins de la clientèle fiduciaire du futur?

La clientèle fiduciaire du futur exécutera ou automatisera de très nombreuses activités de routine en interne, et concevra les processus aussi efficacement que possible. Pour ce faire, elle a besoin d'un soutien professionnel pour mettre en place cette organisation, l'analyser, en évaluer la plausibilité et l'optimiser. Elle recherche en premier lieu un soutien pour les questions techniques. Dans un environnement complexe où les conditions-cadres changent en permanence, il est plus important que jamais de pouvoir compter sur un partenaire qui connaît bien les conditions spécifiques et anticipe les thèmes et avec lequel il est possible d'avoir des échanges réguliers et de s'entretenir sur des décisions importantes.

La clientèle détient déjà un savoir approfondi et a des idées concrètes de collaboration. Elle souhaite travailler avec des personnes polyvalentes, rapides et aptes à mettre en œuvre les nouvelles technologies et exige des modèles commerciaux qui lui conviennent. Elle désire que les opérations quotidiennes soient traitées de manière aussi automatisée et efficace que possible. Elle mise sur le partenariat et sur de bonnes bases permettant des décisions rapides. Nous devons impliquer les parties prenantes dans les processus, élaborer avec elles des concepts performants et être en mesure de suivre l'évolution des entreprises et des technologies.

Andreas Grossenbacher



EXPERT FIDUCIAIRE
DIPLOMÉ, MAS HES EN
FIDUCIE ET CONSEIL
AUX ENTREPRISES,
EXECUTIVE DIRECTOR,
RESPONSABLE
OUTSOURCING SUISSE
ALÉMANIQUE, MAZARS

Emre Özdemir



EXP.-COMPTABLE DIPL.,
EXP. FIDUCIAIRE DIPL.,
MEMBRE DU DOMAINE
PROFESSIONNEL
CONSEIL ÉCONO-
MIQUE/FIDUCIAIRE
D'EXPERTSUISSE,
MANAGING PARTNER
(CEO), A & O KRESTON

Hans-Jürg Spreiter



EXPERT FIDUCIAIRE
DIPLOMÉ, MEMBRE
DE LA DIRECTION
RÉGIONALE ZURICH
SUISSE ORIENTALE,
PARTNER, BDO

Oui, j'en suis certain. Bon nombre d'autres secteurs changent et ont changé sous l'effet de la digitalisation et de l'intelligence artificielle, et la branche fiduciaire ne fait pas exception à cette tendance. Nous nous concentrerons moins sur les processus simples comme la saisie de factures, les domaines spécialisés augmenteront et notre clientèle aura davantage besoin de conseil, justement à cause de la digitalisation. L'intégration de la digitalisation et de l'intelligence artificielle dans nos processus est une évolution naturelle. Dans ce contexte, nous devons mettre à profit notre expertise, et la digitalisation et l'intelligence artificielle nous aideront à le faire.

Absolument. Nous ne devons plus nous cantonner à saisir des justificatifs, mais nous transformer en conseillers au service quotidien de la clientèle. Le travail quotidien du fiduciaire va profondément changer. Les tâches concernant les activités passées seront assumées par l'intelligence artificielle (IA), ce qui nous permettra de nous concentrer sur le façonnage du futur. Bien entendu, les chiffres du passé doivent encore faire l'objet d'une revue critique et les optimisations potentielles doivent être adaptées à la clientèle et mises en œuvre. Ceci peut être effectué de manière optimale dans une relation de confiance avec l'agente ou l'agent fiduciaire.

Bien sûr. Elle va même gagner en importance. Un changement de perspective s'impose cependant dans le domaine professionnel. À l'avenir, la fiducie ne pourra plus être de la comptabilité «pure et simple». Nous devons bien plus agir en tant que *sparring partner*, conseiller personnel et personne de confiance des entrepreneurs de PME, de façon à pouvoir les aider à atteindre leurs objectifs.

Si l'ensemble du secteur fiduciaire est en pleine mutation, les besoins de la clientèle évoluent également. Nous nous concentrerons moins sur les travaux de routine et beaucoup plus sur le conseil pour les sujets complexes. L'internationalisation revêt une importance pour un nombre croissant d'entreprises qui vendent leurs produits en Europe, voire dans le monde entier, et qui doivent donc faire face à de nouveaux défis, notamment dans le domaine de la TVA, de l'assujettissement général ou du détachement transfrontalier de personnel. Les clients fiduciaires de demain ne recherchent pas un prestataire de services qui se charge d'exécuter les processus à leur place; ils veulent un partenaire qui relève les défis avec eux.

Les besoins ne changeront pas. Les opportunités offertes par l'IA et l'automatisation nous aideront à mieux répondre à ces besoins déjà existants. Au fond, personne ne s'intéresse vraiment au passé. Mais il est clair que le passé est le point de départ de toute orientation. En raison de l'obsolescence des informations et des expériences, notre conseil a fait office de «phare». Grâce à des données plus récentes, nous pourrions élargir considérablement notre conseil. Pour ce faire, nous aurons certainement besoin de compétences modernes et d'une approche différente. Cela nous aidera à mieux répondre aux attentes qui n'ont pas pu être parfaitement satisfaites à ce jour.

Une entreprise a besoin d'un système de gestion pertinent. À l'avenir, une comptabilité tenue au jour le jour sera encore plus déterminante qu'aujourd'hui. De plus, comme notre monde se complexifie, également au niveau de la gestion des entreprises, il faut s'attendre à ce que les exigences de la clientèle en matière de conseil professionnel augmentent. Ceci s'applique, d'une part, aux questions touchant la fiscalité et les assurances sociales, dont l'importance croît en raison de la mondialisation. D'autre part, les clients fiduciaires attendront à l'avenir de leur conseiller des impulsions pour aborder le tournant numérique.

Maria Bassi

Vous avez décidé de vous lancer dans une carrière de fiduciaire. Quels arguments utilisez-vous pour convaincre une jeune professionnelle ou un jeune professionnel de suivre votre exemple?

En notre qualité de fiduciaires, nous sommes très proches de la clientèle et avons affaire avec de multiples entreprises et modèles d'affaires différents dans les branches les plus variées. Nous pouvons participer au succès de nos clients et nous réjouissons de pouvoir accompagner une start-up lors de son évolution ou d'une prochaine étape de croissance. Dans notre profession, la devise «il n'est jamais trop tard pour apprendre» n'est pas vide de sens. Je travaille depuis très longtemps comme agente fiduciaire et j'apprends pratiquement tous les jours quelque chose de nouveau. Pour moi, il n'y a pas de métier plus enrichissant et plus varié.

Ruedi Gmür

Il n'y a pas de métier plus varié et plus diversifié. Notre activité est très exigeante et suppose une formation continue et un apprentissage permanents. Nous sommes confrontés à des thèmes et à des tâches complexes. De plus, les nouvelles opportunités offertes par la digitalisation rendent notre travail encore plus passionnant et intéressant. Des réseaux se créent dans les domaines les plus divers. Nous sommes très recherchés sur le marché du travail et avons de grandes possibilités d'évolution. Nous avons toujours affaire à des êtres humains. Notre travail quotidien est empreint de longues années de relations avec nos clients et d'amitiés.

À quels principaux défis professionnels vos collaborateurs et vous-même serez-vous confrontés dans les années à venir?

Les travaux de routine ayant été supprimés, notre travail devient encore plus complexe et, de ce fait, plus exigeant. C'est un grand défi que d'intégrer tous les collaborateurs dans ce processus de transformation et de bien les accompagner. La densité réglementaire croissante, le changement plus fréquent du cadre légal et les rapports de travail de plus en plus internationaux nous sollicitent beaucoup et compliquent la planification prospective dans certains domaines.

Nous devons faire face à la pression des nouvelles technologies. Nous devons rester dans la course et prendre les bonnes décisions parmi les multiples possibilités et modèles d'affaires. L'activité de conseil s'internationalise et nous devons être aptes à canaliser et à traiter le volume d'informations (amendements des lois, pandémie, etc.). Pour ce faire, nous avons besoin de réseaux fiables et de bonnes relations. Nous devons assurer en tout temps la compétence et la qualité de notre travail quotidien. Les attentes de nos partenaires, lesquels exigent des bases parfaites pour prendre des décisions rapides, croissent et nous mettent à rude épreuve.

Supposons que vous disposiez d'un budget d'investissement de 500 000 francs. Pour quels projets ou idées investiriez-vous ce montant dans votre société fiduciaire/dans votre domaine de responsabilité?

J'aimerais de préférence investir cette somme dans une plateforme fiduciaire et instaurer ainsi un système numérique avec des processus et des *workflows* rigoureux auquel d'autres bureaux fiduciaires pourraient aussi avoir recours. Nous travaillons depuis quelques années de manière très intensive à notre propre transformation numérique et sommes fascinés par les nouvelles solutions et idées qui en résultent. La mise en œuvre systématique de cette stratégie exige des ressources et un savoir-faire considérables. Mon souhait serait que, nous, les fiduciaires, puissions profiter davantage les uns des autres et réaliser des synergies.

Ce qui me tient à cœur, c'est notre équipe. J'investirais certainement dans des modèles de travail encore plus favorables et flexibles et dans une infrastructure encore plus moderne. En fait notamment partie la poursuite de nos projets de digitalisation:

- développement du système ERP (base Abacus et interfaces);
- gestion des mandats et planification des capacités;
- extension du système de gestion documentaire et intégration du portail clients;
- continuité des possibilités offertes par Abacus à notre clientèle (processus, échange et analyse de données, etc.).

Nous attachons une grande importance à réaliser ces travaux de manière judicieuse, pragmatique et au profit de notre clientèle et de notre personnel.

Andreas Grossenbacher

Les arguments restent toujours les mêmes; l'activité fiduciaire permet de se familiariser avec un grand nombre de branches différentes, elle offre la possibilité de collaborer avec des entreprises bien établies ou d'accompagner une société dès sa fondation. Des connaissances dans des domaines très divers – fiscalité, comptabilité, droit, ressources humaines, etc. – sont requises. La branche offre d'excellentes possibilités de formation initiale et continue, avec ainsi de bonnes opportunités de carrière à la clé. Elle répond de manière plus ciblée que par le passé aux besoins du personnel, privilège de plus en plus l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et tient davantage compte des conditions de vie individuelles des collaborateurs.

Difficile de répondre à cette question, mais une chose est sûre: la digitalisation et son intégration dans notre travail quotidien sont un défi. Les connaissances techniques vont devenir encore plus capitales et la protection des données va jouer un rôle primordial. Au lieu de nous considérer comme des généralistes, nous nous spécialiserons encore plus dans le futur afin de pouvoir offrir le meilleur service possible à notre clientèle. En dépit d'exigences légales croissantes, nous devons faire preuve de flexibilité dans nos processus.

Le meilleur investissement serait dans les ressources de notre personnel, tant dans la formation professionnelle continue que dans le développement personnel. Pour délester les collaborateurs des travaux de routine, il faudrait investir davantage dans l'optimisation des processus automatisés. En effet, si notre secteur est diversifié, les individus le sont tout autant, et cette diversité devrait être prioritaire et promue.

Emre Özdemir

Un enseignant accompagne les élèves à partir de six ou sept ans jusqu'à 15 à 25 ans. Les médecins et les avocats, pour leur part, accompagnent leurs patients et leurs clients, surtout dans les cas difficiles. En tant que fiduciaires, nous accompagnons nos mandants de l'âge de 15 à 25 ans jusqu'à leurs derniers jours, et souvent même au-delà. On peut se demander si on souhaite assumer une telle responsabilité et accompagner ainsi la participation de la clientèle, de la réussite commerciale aux étapes clés privées, comme l'achat d'un logement ou la planification de la retraite. Qui comprend cet environnement professionnel considérera notre métier d'une manière tout à fait différente et y trouvera sa vocation.

Les défis professionnels seront les mêmes que par le passé. Nous vivons dans un monde en mutation constante et, en notre qualité de fiduciaires, sommes habitués à relever ces défis. C'est pourquoi, à mes yeux, les défis purement professionnels ne sont pas décisifs. Ceux qui seront déterminants sont tout autres: suivi de la clientèle, interactions humaines, digitalisation et connaissances informatiques afférentes. Ces domaines sont, selon moi, ceux dans lesquels nous manquerons le plus d'expérience et sur lesquels nous nous concentrerons plus intensivement. Ces changements vont certainement nous confronter à de plus grands défis.

Nous devons absolument arrêter de saisir tous les justificatifs un par un et réduire le mieux possible les sources d'erreurs humaines telles que les factures qui ne sont pas établies avec la TVA ou les «faux indépendants» difficiles à repérer. En d'autres termes, nous devons éviter les ruptures de médias. De ce fait, j'aimerais allouer mon budget aux fins suivantes: réduire les ruptures de médias, améliorer l'automatisation et optimiser les interfaces informatiques correspondantes – de la distribution du courrier à l'envoi des factures et des rapports – de sorte que le *workflow* complet puisse être entièrement automatisé, sans papier ni rupture de médias.

Hans-Jürg Spreiter

Mettons fin à une rumeur très répandue: le travail de fiduciaire n'est pas monotone. Aujourd'hui, la tenue de la comptabilité est quasiment accessoire. Le fiduciaire passe plutôt son temps à interpréter, à analyser et à élaborer des mesures axées sur le succès de l'entreprise. C'est passionnant et varié. Il travaille ainsi avec des personnes très différentes et découvre des entreprises et des secteurs divers. De plus, la formation d'expert fiduciaire diplômé compte parmi les meilleures et offre de nombreuses opportunités de s'épanouir et de faire carrière.

Les exigences envers nos compétences de gestion, de comptabilité, de fiscalité, de droit et d'entrepreneuriat ne cesseront d'augmenter. Qui ne reste pas dans la course sera vite hors jeu. Mais nous devons aussi rester vigilants dans les domaines de la digitalisation et de la technologie, veiller à ne pas rater les tendances et oser aller de l'avant. Compte tenu de la vitesse à laquelle la digitalisation progresse, je vois ici un grand défi à relever.

Certainement, d'une part, dans des projets relatifs à de nouvelles formes de collaboration et de communication; mais aussi, d'autre part, et à mon avis tout aussi importants, dans des projets apportant un gain d'efficacité grâce à des processus automatisés. L'intérêt des investissements dans les plates-formes de collaboration s'est déjà manifesté dans divers projets aujourd'hui achevés (portail clients BDO, salaires Abacus, CRM, etc.) et nous souhaitons continuer à le faire à l'avenir. J'investirais par ailleurs une grande partie du budget dans le personnel, notamment dans la formation professionnelle continue, et dans les domaines de la gestion de projets et des techniques de travail.

Merci pour cet entretien!