



L'ATTRACTIVITÉ ET L'AVENIR DE LA PROFESSION COMPTABLE À L'HORIZON 2040

Avant-propos

L'Institut Sofos, créé par l'Ordre des Experts-Comptables de la Région Nouvelle-Aquitaine en 2020, est un « think tank » qui a pour mission de participer au débat d'idées sur la compétitivité de l'économie française.

Les études réalisées et les communications présentées s'appuient à la fois sur les travaux académiques réalisées par des chercheurs en sciences économiques, de gestion, humaines et sociales mais également sur les préconisations et remontées d'informations provenant des experts-comptables qui accompagnent les chefs d'entreprise de manière permanente sur l'ensemble du territoire français.

*Cette nouvelle étude intitulée « **L'attractivité et l'avenir de la profession comptable à l'horizon 2040** » a été réalisée par trois universitaires : Christian Prat dit Hauret, Vincent Maymo, et Jean-Etienne Palard, respectivement Professeur et Maîtres de Conférences à l'Université de Bordeaux, à la demande du comité d'exécutif de l'Institut Sofos.*

Ce travail est d'abord issu d'une série d'entretiens réalisés auprès d'experts-comptables de la Nouvelle-Aquitaine travaillant dans des cabinets de toute taille, au cours du premier trimestre 2021. Ces entretiens ont permis de faire émerger neuf thématiques permettant d'esquisser ce que pourraient être les contours de la profession d'expert-comptable à l'horizon 2040. L'étude formule en conclusion en ensemble de propositions.

Introduction

Depuis près de soixante-quinze ans, les experts-comptables sont des acteurs incontournables de l'économie française. Forts de plus de 21 000 professionnels exerçant au sein de 17 000 cabinets, ils demeurent le principal soutien des entreprises dans les temps forts de leur activité, qu'il s'agisse d'accompagner le lancement de l'entreprise, sa croissance ou encore les moments plus difficiles qui jalonnent la vie des entrepreneurs. Parce qu'ils sont au cœur de la vie économique, en proximité directe avec les entreprises, ils ont aussi pour mission de faciliter leur adaptation aux grandes transformations de notre société.

Mais la crise économique qui fait suite à la crise sanitaire de la Covid-19 aura des répercussions durables pour les experts-comptables et les missions qu'ils effectuent pour le compte de leurs clients. Selon une étude Xerfi¹ publiée en octobre 2020 et consacrée à la réponse des cabinets face à la crise, le marché de l'expertise comptable devrait se contracter d'environ -2,0 % en 2021, à 11,3 milliards d'euros, après un net ralentissement observé en 2019-2020 (+0,5 %), alors que le marché avait progressé d'environ +3 % par an au cours de la dernière décennie. Sur un plan économique notamment, la politique de taux bas de la Banque Centrale Européenne devait certes favoriser l'activité en permettant aux entreprises d'accéder à des financements plus facilement. Pour autant, ces financements octroyés à l'économie n'ont pas été répartis de façon homogène de sorte que les plus petites et moyennes entreprises, accompagnées notamment par les plus petits cabinets, n'ont pas bénéficié aussi largement des effets escomptés. Cela a ainsi pu avoir des conséquences sur le développement des cabinets eux-mêmes.

La tendance déflationniste observée sur le marché français de l'expertise comptable, au cours des deux dernières années, peut s'expliquer par trois facteurs majeurs :

1. le contexte macro-économique particulièrement difficile tiré par la baisse historique du PIB en 2020 (-8,3 % selon les derniers chiffres de l'Insee) et la dégradation du climat des affaires ;
2. la hausse des défaillances de PME et de TPE qui devraient progresser de +25 % par rapport à 2019, selon la Coface portant le nombre de liquidations judiciaires à environ 75 000 en 2021, soit un quasi-doublement par rapport aux chiffres observés en 2020 ;
3. les pressions à la baisse des honoraires en raison des difficultés de trésorerie de nombreuses PME cherchant à réduire le poste « honoraires et charges externes ».

¹ Xerfi, « Les ripostes des acteurs de l'expertise comptable et de l'audit pour affronter l'après-crise. Perspectives de croissance à l'horizon 2022 et évolutions du jeu concurrentiel à moyen terme », 2020, 366 p.

Au-delà de ces facteurs conjoncturels qui vont peser à court et moyen termes sur la performance et le niveau de rentabilité des cabinets, la profession d'expertise comptable doit faire face à une transformation bien plus radicale de son cadre d'intervention, qui devrait entraîner un changement profond du *business model* de nombreux cabinets sous l'effet de trois mutations majeures : la numérisation accélérée des activités comptables et le développement de l'intelligence artificielle (IA), le vieillissement de la profession nécessitant un renouvellement durable des équipes et de leurs compétences et, enfin, le renforcement des enjeux écologiques et climatiques.

En premier lieu, **la disruption opérée sur le marché du travail par le développement des technologies numériques et d'offres 100 % digitales**, couplée aux progrès très rapides observés en matière d'IA et de *data science*, vont durablement transformer la

"la nécessité de rajeunir la profession"

profession d'expertise comptable. Jusqu'à présent, les cabinets ont saisi de manière inégale les défis de l'appropriation technologique. Alors que certains cabinets ont bien compris les mutations en cours des métiers, s'inscrivant dans des

logiques de renouvellement stratégique et organisationnel, d'autres restent attachés à des modèles traditionnels. Le métier, le type de mission et les relations que les experts-comptables entretiennent avec leurs clients devraient être bouleversés dans les prochaines années, entraînant une profonde recomposition du secteur. La tendance qui s'opère est à la désintermédiation des missions comptables de base, portées par les entreprises de la « tech » (*comptatech, fintech, regtech, etc.*), développant des logiciels et des algorithmes de plus en plus perfectionnés. Les concentrations de cabinets au sein de la profession, favorisées notamment par le départ en retraite d'indépendants, accélèrent ce clivage avec des groupes en construction qui investissent largement dans une optimisation de leurs processus et un recours à des technologies à toutes les étapes de leur chaîne de valeur. Management par les processus, *lean management*, intelligence artificielle (IA), *blockchain* sont autant de solutions organisationnelles et technologiques qui devraient bouleverser la vie des entreprises et des cabinets dans la prochaine décennie. De nombreux postes de collaborateurs comptables, affectés à des tâches répétitives avec peu de valeur ajoutée pour les clients (saisie comptable, émission de liasse, déclarations fiscales), seront amenés à évoluer.


En second lieu, et c'est en partie l'une des conséquences de cette première mutation, **cette évolution tient à la nécessité de rajeunir la profession, dont l'âge moyen est supérieur à cinquante ans** (ce qui est sensiblement supérieur à l'âge moyen des salariés en France) et de développer de nouvelles compétences afin de s'adapter aux besoins des clients. Depuis de nombreuses années, la profession souffre d'une certaine désaffection et d'un déficit d'image important auprès des jeunes générations,

auxquels s'ajoute une grille de rémunération souvent inférieure à ce que peuvent proposer les entreprises pour un niveau de qualification équivalent.

Un constat qui pose la question du renouvellement démographique de la profession. Cette situation entraîne par ailleurs un turnover important au sein des cabinets, souvent incapables de fidéliser leurs talents. L'arrivée de la génération des *millennials* sur le marché du travail a renforcé ce phénomène depuis quelques années. En particulier, les attentes et valeurs sont beaucoup moins homogènes, remettant en question les leviers RH traditionnels des cabinets.

On peut toutefois souligner que sur un plan démographique, la féminisation est un des éléments les plus marquants des trente dernières années. Les femmes accèdent en effet davantage à des fonctions d'expert-comptable, créent leur cabinet, occupent des postes à responsabilités dans les institutions représentatives.

En troisième lieu, la profession est confrontée à un défi plus global : il touche l'ensemble des activités économiques, et notamment celles des services aux entreprises. **Ce défi tient aux conséquences économiques et sociales du changement climatique et à la nécessité de « verdir » la croissance économique.** Ce bouleversement doit passer à la fois par une meilleure compréhension des enjeux, une capacité d'action renouvelée et une manière de rendre davantage compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à la transition écologique. Les experts-comptables ont de ce point de vue une place toute particulière à prendre dans cette transformation, en apportant leur expertise au profit des chefs d'entreprise et des décideurs publics. Ils pourront trouver rapidement de réels relais de croissance autour de la comptabilité carbone ou dans l'accompagnement des dirigeants dans la mise en place d'indicateurs de responsabilité sociale et de performance globale.



"les conséquences économiques et sociales du changement climatique"

Face à ce triple défi, les experts-comptables disposent de nombreux atouts qu'ils ont parfaitement su mobiliser pour s'adapter rapidement, lors de la crise sanitaire en 2020. Dans un premier temps, les experts-comptables ont assuré la parfaite continuité de leur activité auprès de leurs clients et des administrations publiques, pour lesquelles ils se sont révélés être des interlocuteurs très efficaces pour relayer les politiques de soutien à l'économie et notamment en faveur des activités les plus touchées par la crise (hôtellerie, restauration, tourisme, aéronautique). Dans un second temps, les experts-comptables ont pu préparer leur rebond en actionnant trois leviers principaux :

1. le passage quasi généralisé au télétravail en quelques jours ;
2. la flexibilisation de la structure de coûts des cabinets ;
3. le redéploiement de l'offre de services, afin de répondre aux besoins de financement de leurs clients.

L'objectif de cette étude consiste précisément à interroger le rôle des experts-comptables dans une dimension globale, à la fois économique, réglementaire, sociale et sociétale, afin de dresser les contours de ce que pourra devenir cette profession essentielle au bon fonctionnement de l'économie française, à l'horizon 2040. La profession, vieille de trois quarts de siècle, s'adapte pour accompagner notre société en transition et rester attractive : attractive vis-à-vis de ses clients entrepreneurs en demeurant le référent de la gestion de l'information et du conseil dans un monde où (on le détaillera plus tard), le numérique révolutionne la notion même de data, définit de nouveaux modèles de production de l'information et, avec eux, le rapport homme/machine ; attractive également vis-à-vis des collaborateurs qui ont la mission déterminante pour la transition de la société, de participer à ce changement de référentiel tant dans les pratiques des entreprises que dans la capacité à rendre compte. Il s'agit dans le même temps d'attirer de nouvelles forces vives et de les fidéliser à ce métier, en valorisant de nouveaux modèles managériaux et en renforçant l'individualisation des parcours.

Cette étude a été menée par Vincent Maymo, Jean-Étienne Palard et Christian Prat dit Hauret dans le cadre de l'institut Sofos, soutenu par le conseil régional de l'ordre des experts-comptables de Nouvelle-Aquitaine. Ce travail est d'abord issu d'une série d'entretiens réalisés auprès d'une trentaine d'experts-comptables de la Nouvelle-Aquitaine travaillant dans des cabinets de toute taille, au cours des mois de janvier, février et mars 2021.

Ces entretiens ont permis de faire émerger neuf thématiques qui nous semblent fondamentales pour esquisser ce que pourraient être les contours de la profession d'expert-comptable à l'horizon 2040. L'objectif de cette étude consiste également à formuler des propositions qui seront discutées en conclusion du rapport.

Enfin, rappelons que cette étude reste circonscrite aux cabinets d'expertise comptable et ne traite pas des problématiques auxquelles les commissaires aux comptes sont plus spécifiquement confrontés depuis, notamment, l'instauration de la loi Pacte, en 2018.

Avertissement

Les travaux de l'Institut Sofos sont des études de fond accompagnées de propositions apolitiques qui peuvent être affinées ou amenées à évoluer le cas échéant.

Les études publiées sont à prendre dans leur ensemble et ne peuvent être résumées par des extraits.

Les propositions présentées ne sont pas à considérer comme des revendications ou des exigences. Elles doivent permettre d'ouvrir le débat et contribuer à la réflexion et aux travaux nécessaires à la mise en œuvre d'une nouvelle politique économique, sociale et solidaire.

Sommaire

Partie 1 – Diagnostic : l’expertise comptable, une profession face à un tournant de son histoire

- | | |
|---|--------------|
| Note 1 – La vision actuelle du métier de l’expertise comptable | P. 7 |
| Note 2 – L’identification des besoins des entreprises et des entrepreneurs : quelle proposition de valeur dans l’offre de services des cabinets ? | P. 13 |

Partie 2 – Les défis à relever pour la profession comptable

- | | |
|---|--------------|
| Note 3 – Les axes de développement des cabinets d’expertise comptable : une consolidation du marché accélérée par la crise de la Covid-19 ? | P. 26 |
| Note 4 – Vers un modèle de cabinets d’expertise comptable spécialisés ou pluridisciplinaires ? | P. 39 |
| Note 5 – Les cabinets d’expertise comptable face à la gestion des compétences et des talents | P. 54 |
| Note 6 – La digitalisation de l’activité et l’impact sur la relation avec les clients | P. 66 |
| Note 7 – Le rôle de l’expert-comptable face à l’enjeu du développement durable | P. 76 |

Phase 3 – Conclusion : quels scénarios à l’horizon 2040 ?

- | | |
|---|---------------|
| Note 8 – Comment renforcer le conseil dans l’offre de services des cabinets d’expertise comptable ? | P. 87 |
| Note 9 – Quelle vision du métier d’expert-comptable à l’horizon 2040 ? De nouvelles compétences, pour de nouveaux défis ! | P. 103 |

I. LA VISION ACTUELLE DU MÉTIER DE L'EXPERTISE COMPTABLE

La profession comptable libérale a contribué de manière importante au développement de l'économie française. Structurée, organisée et entreprenante, elle a principalement répondu à un triple objectif : **produire les comptes annuels, aider l'État à sécuriser la collecte des impôts et les organismes sociaux à percevoir les cotisations sociales, tout en assurant un conseil de proximité aux dirigeants des TPE/PME** qui constituent le « cœur battant » de l'économie française. Le travail entrepris au service de l'économie est réel et fort utile compte tenu de la complexité du droit fiscal, du droit du travail et social.

La profession comptable a une histoire et la comptabilité est une affaire ancienne. Les premières traces d'écritures comptables ont été retrouvées des milliers d'années avant notre ère, en Mésopotamie et en Égypte. La technique a évolué au cours du temps, une innovation majeure étant, à la période de la Renaissance, l'invention de la comptabilité à la vénitienne, inventée par un moine franciscain, Luca Pacioli. En France, au XIX^e siècle, a été créée la Société de comptabilité de France qui fut la première organisation regroupant des comptables salariés et libéraux. En 1912 a été fondée la Compagnie des experts-comptables de Paris, qui rassembla uniquement des professionnels comptables libéraux et qui fut à l'origine de deux diplômes de comptabilité : le brevet d'expert-comptable, en 1927, et le brevet professionnel comptable, en 1931. Aujourd'hui, c'est l'ordre des experts-comptables, placé sous la tutelle du ministère des Finances, qui regroupe les professionnels comptables libéraux français. Il s'agit d'une institution reconnue, gage de valeur ajoutée sociétale, et les experts-comptables bénéficient d'un capital image, individuel et collectif, véhiculé par le titre et les missions réalisées, mais également un capital marque, lié à la réputation d'un diplôme exigeant.

Trois textes législatifs et réglementaires principaux définissent l'organisation de la profession pour un métier qui, de ce point de vue, a peu évolué. On pourra citer tout d'abord, l'ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945 remaniée et qui institue l'ordre des experts-comptables et définit les grandes lignes relatives à l'exercice de la profession comptable et à l'administration de l'ordre. Cette ordonnance crée le conseil supérieur, le congrès national, les conseils régionaux et prévoit le fonctionnement et l'organisation de la discipline interne à la profession. Plus récemment, remontant à une décennie environ, on trouve le décret n° 2012-432 du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable : il regroupe au fil des 215 articles la grande majorité des décrets antérieurs encadrant l'exercice de la profession, dont le code de déontologie. Il remplace notamment le code de déontologie des professionnels de l'expertise comptable, adopté par décret du 27 septembre 2007. Enfin, on retrouve récemment l'arrêté du 17 avril 2020 portant agrément du règlement intérieur de l'ordre des experts-comptables : cet arrêté redéfinit de manière détaillée les modalités d'élections aux conseils de l'ordre, leur fonctionnement, le contrôle de qualité de la profession et modifie le règlement du stage d'expertise comptable.

En ce début du ^{xxi}^e siècle, la profession comptable libérale est à la croisée des chemins et embrasse le siècle avec des défis à relever. La question cruciale et actuelle est la suivante : quel est l'avenir de la profession comptable libérale et quelle sera la place des experts-comptables au sein de l'économie française au cours des années à venir ? L'expert-comptable au service de qui ? Pourquoi ? Comment ? Avec qui ?

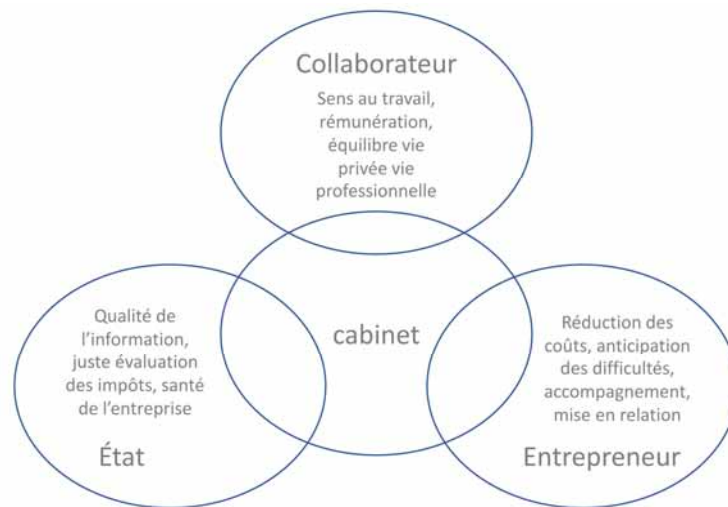
1. La légitimité de la profession mise à mal

Une première analyse peut être faite sur la légitimité des experts-comptables au sein de l'économie française. La légitimité est un concept économique central pour expliquer l'attrait des parties prenantes pour une entreprise. Largement étudiée en économie et gestion, elle joue un rôle clé dans l'activité économique, que ce soit pour soutenir la position des acteurs sur un marché, agissant alors comme une ressource stratégique de l'entreprise, ou pour normaliser les comportements, mobilisant alors les piliers de l'institutionnalisation². Ce concept de légitimité paraît alors particulièrement adapté à une réflexion sur la profession lorsqu'on sait que la légitimité peut reposer sur plusieurs piliers comme l'histoire, la loi, la compétence... des piliers qui soutiennent l'« institution Expert-Comptable ».

En l'occurrence, ici, les entreprises, les collaborateurs ou les administrations publiques peuvent percevoir un manque de légitimité des cabinets dans l'exercice de leur activité pour différentes raisons. Une représentation en terme de partie prenante (figure 1.1) facilite la compréhension de cette mise en cause. Par exemple, les entrepreneurs peuvent estimer payer un service qui n'est pas perçu comme créateur de valeur pour eux, lorsque la majeure partie de la charge représentée par l'action de l'expert-comptable correspond à une mission de service public, alors que l'entreprise attend davantage d'accompagnement. Les collaborateurs aussi, notamment les plus jeunes peuvent s'interroger sur le sens donné à leur action pour un métier qui est perçu comme technique avec une image d'agent de l'administration fiscale. Les administrations publiques accordent un monopole aux experts-comptables parce qu'ils sont des « agents externalisés » des services fiscaux et la diversification de l'activité, comme l'arrivée d'acteurs capables de se substituer à ce service, parfois pour des coûts moindres, peut remettre en question ce monopole.

² Le texte de référence de Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell (« *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160) identifie trois piliers des institutions qui sont, chacun, coercitif, cognitif et normatif.

Figure 1.1. Les attentes des parties prenantes du cabinet



Source : auteurs.

Les experts-comptables exercent pour la majorité d'entre eux un métier de comptable, au sens noble du terme, et de production des déclarations fiscales et sociales. Si l'on analyse la place des experts-comptables au sein de l'économie à travers le double prisme de la responsabilité sociale et de la théorie des parties prenantes, les experts-comptables sécurisent la collecte des impôts et des cotisations sociales pour le compte de deux parties prenantes essentielles que sont l'État et les organismes sociaux. Si l'importance de ce travail ne saurait être remise en cause, il est quelque peu paradoxal qu'une partie significative des honoraires payés à un expert-comptable soit « absorbée » par cette mission. En quelque sorte, les entreprises paient pour un service qui honore des obligations juridiques et fiscales, mais qui grève l'enveloppe qui pourrait être affectée à l'accompagnement des entreprises, à l'augmentation de leur création de valeur et au développement de leurs modèles économiques au sein d'une économie de plus en plus compétitive et concurrentielle. Certains expliquent cela par un ancrage dans la représentation des entrepreneurs qu'il faut faire évoluer : « On n'a pas l'image d'un avocat. Chez l'avocat, tu sais que tu vas trouver du conseil. L'expert-comptable n'a pas cette image. » Mais, plus fondamentalement, cette image reste marquée par la mission réglementaire : « Aujourd'hui, notre problème, c'est la lourdeur des obligations déclaratives : plus les années passent et plus les administrations renforcent les exigences ; typiquement, la déclaration de loyer. On doit déclarer tous les loyers sur les sociétés : c'est une déclaration de plus dont on se serait bien passé. Le client ne s'en rend pas forcément compte. Quand on négocie un budget, à force d'avoir trop d'obligations, on n'a plus de place pour le conseil. »

L'institution « Expert-Comptable » pourrait ainsi être remise en cause car sa légitimité est attaquée en différents endroits. L'enjeu est clairement de maintenir ou de redéfinir les fondations du métier qui sont venues, essentiellement, imposer la profession comme incontournable dans le paysage économique.

Il est donc indispensable de renouveler le contrat qui unit la profession à la société en le rattachant à une activité créatrice de valeur pour l'économie et la société. C'est d'autant plus le cas qu'aujourd'hui, et demain plus encore, la légitimité ne se joue plus sur les mêmes critères que par le passé.

L'attractivité est définie comme la capacité que possède un objet ou une personne à séduire ou à attirer. L'attractivité : pour qui ? Sans aucun doute, les cabinets, les équipes, les entreprises. Pourquoi ? La réussite des cabinets et de leurs entreprises clientes. Où ? Sur l'ensemble du

L'attractivité est définie comme la capacité que possède un objet ou une personne à séduire ou à attirer

territoire national. De manière plus précise, l'attractivité de la profession a trait tout autant au rayonnement de la profession qu'à la fidélisation des talents. Être attractif, c'est poursuivre des enjeux importants, attirer des collaborateurs compétents et motivés, les fidéliser, réussir l'adaptation des cabinets à leur marché et développer la clientèle. Un des confrères interrogés, associé dans un cabinet de taille intermédiaire, témoigne en ce sens : *« Les contraintes, ça va être plutôt au niveau des ressources humaines à deux titres, car c'est une profession : la "compta" qui a été bâclée, et une évolution des mentalités où les gens sont peut-être moins impliqués que par le passé et recherchent le chèque à la fin du mois. »* Ce constat converge avec celui d'un autre expert-comptable d'un cabinet faisant partie d'un des tout premiers réseaux à l'échelle nationale : *« On est arrivé à une situation où, avant, il y avait le collaborateur, l'expert-comptable et le client. Ce dernier appelait le collaborateur et toi, en tant qu'expert, tu pouvais ouvrir le dossier sans l'avoir lu. Ça, c'est deux choses qui ne sont plus. D'une part, le client a de plus en plus tendance à appeler l'expert directement et, d'autre part, tu passes deux à trois fois plus de temps pour tout vérifier. Un exemple d'il y a dix minutes : pour une augmentation de capital, le collaborateur a attendu que je le lui demande pour faire la modif. »* Or, le constat est sévère : la population des experts-comptables est vieillissante et n'a pas su se renouveler par un manque d'attractivité pour les plus jeunes. C'est particulièrement le cas lorsqu'on sait que l'âge moyen des dirigeants dépasse les cinquante ans – âge qui traduit une certaine difficulté à passer le gouvernail des 17 000 cabinets, qui emploient environ 140 000 collaborateurs. Plusieurs éléments peuvent expliquer ce triste constat. En premier lieu, on pourra l'expliquer par la culture du travail, très présente dans le métier, qui n'apparaît plus en phase avec les nouvelles générations. On parle en effet beaucoup des générations Y, des Z, des *millennials*, mais qui sont-ils ? La génération Y représente 50 % de la main-d'œuvre des entreprises : ils sont déjà là et bien là. Comme toutes les générations, ce sont avant tout des personnes engagées dans leur vie de tous les jours.

Mais le clivage intergénérationnel est sans doute encore davantage marqué lorsque l'on met en perspective la génération X avec les *millennials*. Contrairement à leurs prédécesseurs, cette génération du millénaire est marquée par un besoin de comprendre et ses représentants sont en quête de sens : « *Les valeurs s'y retrouvent, le travail reste le travail. Il faut leur donner du sens, essayer de leur faire comprendre pourquoi on fait ça. À partir du moment où tu les intègres un peu dans les process, ça se passe très bien* », témoigne un expert-comptable. Autre point d'achoppement, on pourra souligner, pour les collaborateurs, un niveau de rémunération en deçà de celui offert pour un niveau de compétences équivalentes.

Mais, plus fondamentalement, **la profession souffre d'un déficit d'image** : souvent associée au « comptable » enfermé dans la bureaucratie et les comptes, elle ne reflète pas la richesse du métier, omettant son caractère relationnel, voire entrepreneurial. Le métier est en effet souvent perçu comme technique, notamment par les collaborateurs qui ne se voient pas « *rester derrière un ordinateur à faire de la saisie au kilomètre* ». Or, les métiers de l'expertise comptable sont relationnels par essence ! Le service ne peut se concevoir indépendamment de la relation avec le client. Il existe donc une mésinterprétation de l'activité où les *soft skills* jouent un rôle clé pour rendre compte, interpréter et conseiller. Les avis des confrères convergent pour en faire un métier d'accompagnant des entreprises : « *Le métier est un métier de conseil, on est là pour accompagner un chef d'entreprise à partir du moment où il souhaite créer son entreprise (statuts, social, business plan), l'accompagner sur toute la vie de son entreprise, quand ça va bien, quand ça se développe, quand ça va moins bien.* » Mais, comme le note cet expert-comptable d'un cabinet d'une cinquantaine de personnes rattaché à un réseau réunissant des acteurs à l'international : « *Après, on est tenu par les obligations fiscales notamment, et le client nous voit à la base comme une obligation. Il vient d'abord vers nous parce qu'il n'a pas le choix : il me faut un expert-comptable. Il ne se dit pas : [J'ai besoin de conseils, il me faut un expert-comptable].* ». C'est d'abord une contrainte et, ensuite, il y trouve un intérêt. Et, pour chaque client, « *le plaisir du métier repose sur cette valeur ajoutée que l'on peut apporter, en lui donnant les outils pour avancer, sans jamais passer de l'autre côté, prendre la décision pour le client* ». Ainsi, les experts-comptables sont les conseillers privilégiés des TPE/PME qui ressentent le besoin de faire appel à eux pour produire leurs comptes annuels, remplir leurs obligations administratives et bénéficier d'un conseil de proximité. Les entreprises et leurs dirigeants ont besoin d'un « scribe » qui, maîtrisant la technique, produit une information de qualité à destination de toutes les parties prenantes qui sont en interrelation professionnelle avec les entreprises. L'information comptable produite par les experts-comptables et leurs équipes est utile au dirigeant pour manager et définir ses orientations stratégiques, aux actionnaires pour donner quitus de la gestion et décider de la politique de distribution des dividendes, aux membres des comités sociaux et économiques pour informer les salariés et communiquer de manière constructive avec les dirigeants, et à l'État redistributeur pour s'assurer de la collecte de l'impôt.

Pour autant, comme les autres acteurs de la finance ou du conseil, il doit s'adapter pour rester en phase avec les besoins des entrepreneurs : *« On est à un tournant du secteur d'activité. Il faut qu'on en soit pleinement conscient si on ne veut pas se prendre le mur dans dix ans. Le client voit de moins en moins de valeur ajoutée sur la production pure comptable, même s'il est conscient que c'est une étape nécessaire. »*

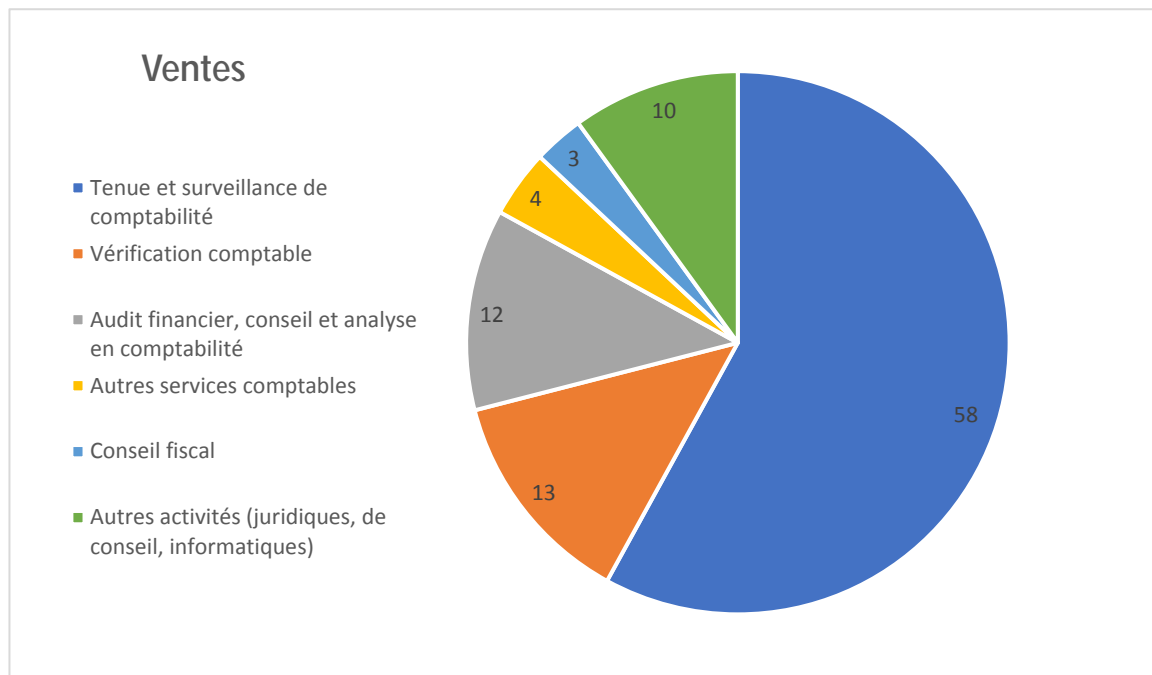
La question stratégique à laquelle les experts-comptables auront à répondre au cours des années suivantes est la suivante : comment vont-ils réussir à « pivoter » et à « se tourner » vers les besoins en conseil des entreprises et de leurs dirigeants ? Dans quelle mesure pourront-ils et décideront-ils d'orienter toutes leurs actions vers le conseil utile au dirigeant, afin que son entreprise crée toujours plus de valeur, se développe et revisite de manière permanente son modèle économique ?

Ce point est d'autant plus crucial que les experts-comptables jouissent d'une belle réputation : *« On a cette image de médecin de famille et nos plus grands défenseurs sont nos clients. Je me sens très libre dans l'exercice de ma profession. On sort d'un contrôle de l'ordre, mais c'est pratiqué de façon intelligente et on travaille sérieusement. Je ne suis pas inquiet sur la qualité que les experts-comptables s'imposent. Je suis en relation avec pas mal de confrères et on a plutôt intérêt à maintenir ce niveau de qualité. Le fait d'être exigeant et d'avoir des prestations de qualité, c'est notre assurance vie »,* souligne ce dirigeant d'un cabinet de plus de 300 collaborateurs. C'est d'autant plus le cas dans la période actuelle qui est venue renforcer cette image positive en raison de la présence forte sur l'ensemble du territoire, apportée par les plus de 17 000 confrères et leurs équipes : *« Cette crise renforce notre position par rapport aux clients. Un jour, on listait à une cliente ses frais généraux, ses loyers ; son expert-comptable était là et la cliente me dit : [Mais je suis très contente de payer mon expert-comptable car je m'aperçois pendant cette crise de son importance]. »*

Pour autant, les cabinets peinent à convaincre de leur capacité à orienter leur activité vers le maximum de services pour les entreprises, au-delà de l'aide apportée au respect important des obligations administratives. Il s'agit là d'un enjeu de premier plan pour se différencier des structures *low cost* portées notamment par le modèle *start-up* et les comptes en ligne. Il suppose néanmoins que les cabinets fassent évoluer leur culture et leur positionnement-prix : *« On est très mauvais pour facturer du conseil ; on est formaté pour facturer de l'obligation, un bilan, une déclaration de TVA. On va rarement analyser votre choix de statut juridique, votre bilan ; on a plus de mal à facturer ces prestations »,* reconnaît le membre d'un cabinet de 50 personnes, adhérent d'un réseau international.

Ce déficit d'image peut également être relu à l'aune des grands débats sociétaux, comme la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la *data*, dont la profession semble être restée jusque-là à l'écart, alors qu'elle a un rôle essentiel à jouer pour accompagner les entrepreneurs dans les grandes transitions en cours.

Figure 1.2. Part des activités dans le chiffre d'affaires des cabinets (en %)



Source : Insee, 2017.

2. Les déterminants de l'attractivité et les défis à relever

Tout l'enjeu est de renforcer la pérennité des cabinets et de valoriser l'image de cette profession en mutation dans une société en transition. Au-delà de problématiques techniques, la période actuelle appelle une remise en question des fondamentaux culturels de la profession, qui doit concilier tradition et nouveauté, obligations réglementaires et conseil aux entreprises, investissement en capital humain et révolution digitale, finance et développement durable.

Le premier défi à relever est humain. Il s'agit d'améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines au sein des cabinets, quels que soient leur taille et leur positionnement stratégique. La performance de la politique de gestion des ressources humaines est protéiforme. Elle concerne tout aussi bien la formation que le recrutement, la communication, la culture organisationnelle construite des cabinets, l'organisation du travail, la gestion des emplois, ou la valorisation des compétences et du capital humain. Le premier sujet à évoquer est celui de la formation initiale mais également de la formation tout au long de la vie. Un premier questionnement porte sur l'architecture pédagogique de la formation initiale. Cette dernière doit-elle être principalement technique (le « savoir-faire ») ou plus orientée vers le « savoir-être », ou d'autres savoirs que ceux liés au chiffre et au droit ?

L'enseignement doit-il être technique dès les premières années après le bac ou les futurs experts-comptables auraient-ils besoin de faire leurs humanités pendant les trois premières années (philosophie, histoire, psychologie, sociologie, économie, culture générale) et ne consacrer que deux années « en accéléré » pour acquérir les connaissances techniques de base (comptabilité, finance, fiscalité, droit social et droit des sociétés) ? Quant à la formation tout au long de la vie, est-elle suffisante et suffisamment large pour bien comprendre la complexité du monde économique, social et politique ?

La comptabilité est une science humaine et sociale qui s'ignore

Une deuxième question essentielle est celle de la qualité de la communication interne et externe : communication interne au sein du cabinet, entre les membres des équipes, entre les collaborateurs et les associés ; communication externe avec les

clients. Une bonne communication interne améliore la fluidité, la rapidité et l'efficacité des relations au sein du cabinet. Elle repose également sur la construction d'un système de valeurs choisies par les associés et fédératrices des décisions managériales et opérationnelles. Quant à la communication externe, elle repose sur les qualités d'écoute, d'empathie et d'orientation des collaborateurs et de l'ensemble des membres de l'équipe vis-à-vis des clients, qui méritent d'être écoutés et compris au-delà des chiffres. La comptabilité est une science humaine et sociale qui s'ignore.

Un autre point important est celui de la construction d'une culture organisationnelle du cabinet favorable à son développement. Doit-elle être plutôt individuelle ou collective ? De plus, la question du bien-être au travail est absolument essentielle dans un métier de délais et de nature immatérielle où l'erreur est plus sanctionnée que l'effort et la compétence parfois faiblement reconnue par les clients. Le bien-être au travail se mesure au travers de la gestion du stress des équipes, de la satisfaction au travail ou de l'implication organisationnelle. La satisfaction au travail des salariés et des cadres dirigeants s'analyse généralement à travers trois dimensions : **la reconnaissance du travail effectué, le niveau de rémunération et l'intérêt du travail effectué**. Les études académiques de gestion des ressources humaines ont mis en évidence que les collaborateurs sont fidélisés si deux des trois précédents critères sont respectés. La question de la satisfaction au travail est à relier à celle de l'implication organisationnelle qui peut être calculée, normative ou affective. **Un salarié satisfait est un salarié impliqué. Un salarié impliqué est un salarié motivé.** La gestion des emplois est également absolument cruciale avec un nombre insuffisant de jeunes diplômés, des salariés qui changent de métier en cours de carrière, et des seniors comptables qui prennent leur retraite dès que possible. Au final, c'est la valorisation des compétences et des ressources qui sera vectrice de la valorisation du capital humain et du capital connaissances des cabinets de demain.

Le deuxième défi à relever est celui de la digitalisation, de la numérisation et de l'IA. Les nouvelles technologies sont en train de révolutionner le métier de la comptabilité en réduisant le temps de saisie et de production comptables. Le premier risque est de voir apparaître de nouveaux entrants sur le marché de la comptabilité qui « *discourteraient* » les prix et seraient « un cheval de Troie » pour la profession comptable libérale.

Les marchés ayant horreur du vide, ces places à prendre n'attendent pas les cabinets indépendants, de sorte que l'on peut très bien imaginer, comme pour les banques, que les *pure players* prennent des parts de marché conséquentes. Mais, au-delà des canaux de distribution, se dessine également la question de la data. Au cœur de la digitalisation, l'exploitation de la *data* est essentielle à l'heure où les fonds des investisseurs se ruent vers les entreprises de la *data*. L'« or immatériel » des experts-comptables, mais invisible à l'œil nu, reste insuffisamment exploité. La mise en valeur de ce « nouvel or » pourrait constituer un des axes, parmi d'autres, du projet politique et collectif de la profession et de l'ordre des experts-comptables pour les années à venir. Et si les experts-comptables mettaient dans une base commune, toutes les données qu'ils exploitent, bien entendu sous réserve du respect du règlement de protection des données ? Tout est à construire. La *data*, c'est le nouvel Eldorado d'une frontière et d'un périmètre d'intervention augmentés de la profession comptable au service de l'économie française.

Le troisième risque est l'émergence d'une concurrence interne exacerbée entre les cabinets, qui ferait décrocher les cabinets locaux et indépendants et accélérerait un phénomène de concentration des cabinets, déjà bien entamé. Ces **évolutions technologiques** sont en phase de croissance et posent aux cabinets de nouvelles questions relatives à la nature des relations instaurées avec les clients, la redéfinition des tâches accomplies par les collaborateurs et le recrutement de nouveaux profils. Ce dirigeant d'un cabinet indépendant a bien compris les forces à l'œuvre et fait évoluer son modèle d'affaires : « *Les machines vont faire le travail à faible valeur ajoutée et on va devenir des conseillers en gestion des entreprises. Si on reste où on est, on va se faire manger par les machines et la simplification administrative associée. Depuis peu de temps, je vends de l'accompagnement en gestion, non plus des heures de compta et fiscalité.* » Plus généralement se pose aussi la question de la **couverture territoriale et de l'accompagnement par la profession des zones reculées**. Les déserts comptables doivent être évités car l'économie française a besoin de se développer sur l'ensemble du territoire afin de conserver une cohésion économique nationale, mais également car il existe une attente sociologique forte d'un rééquilibrage spatial des territoires économiques de la République. La technologie a peut-être ici un rôle à jouer pour prolonger l'humain. « *Doit-on prendre la dématérialisation comme une opportunité ou une menace ? Si on est focalisé sur l'idée que c'est une menace, on n'a pas de solution. En interne, on fait beaucoup de formation. On prend des apprentis pour finir de faire la saisie comptable qu'on a encore à faire. Les scanners vont être des super apprentis en saisie* », précise ce même dirigeant.

II. L'IDENTIFICATION DES BESOINS DES ENTREPRISES ET DES ENTREPRENEURS : QUELLE PROPOSITION DE VALEUR DANS L'OFFRE DE SERVICES DES CABINETS ?

La profession comptable libérale connaît un tournant historique. Depuis un siècle, les experts-comptables ont accompli un énorme travail pour aider et accompagner les TPE/PME à respecter leurs obligations comptables, fiscales et sociales. C'est un travail invisible mais nécessaire. De ce travail est née la légitimité incontestée des experts-comptables, comme acteurs incontournables de l'économie française. La question qui se pose aujourd'hui est l'orientation stratégique des cabinets pour les années à venir.

L'activité traditionnelle des cabinets (présentation des comptes annuels, établissement des déclarations fiscales et sociales) repose sur un hiatus : les entreprises paient un service (sécurisation des déclarations fiscales et sociales) dont bénéficient deux parties prenantes externes à l'entreprise : l'État et les organismes de Sécurité sociale (Urssaf, Pôle Emploi, Caisses de retraite complémentaire). Le bénéficiaire n'est donc pas le payeur. Sans remettre en cause la nécessité d'un *reporting* informationnel de qualité auprès de ces deux parties prenantes essentielles à la vie collective, cet état de fait détourne la profession comptable de l'essentiel.

1. La relation : un concept clé pour gérer les interdépendances entre experts-comptables et entrepreneurs

La question qui se pose est celle de la place de l'expert-comptable dans le système économique. Paraphrasant la célèbre expression du sociologue Michel Crozier, L'Acteur et le système, comment l'acteur influence le système et comment le système influence l'acteur ? Au XXI^e siècle, le système économique est complexe, mouvant et incertain. Cette situation rend les décisions des chefs d'entreprise complexes et leurs besoins d'accompagnement sont immenses. Ils ont besoin plus que jamais de leurs experts-comptables, conseillers de proximité, pour les aider à piloter leurs entreprises.

Or, pour accompagner l'entrepreneur dans la construction de sa stratégie, la profession dépasse les pures considérations techniques pour rentrer dans le relationnel. La qualité de la relation peut en effet avoir un impact sur le résultat recherché, en l'occurrence ici la coproduction d'un service entre l'expert-comptable et son client entrepreneur. Plusieurs dimensions sont substantielles de la relation : **socioaffective**, au sens où la relation entre les deux parties dépasse la seule production d'informations financières que les membres apprécient ; **normative** ensuite car experts-comptables et entrepreneurs partagent des traits culturels et des objectifs communs ; **fonctionnelle** enfin car la capacité de l'entrepreneur à piloter convenablement son affaire repose en grande partie sur la relation qu'il entretient avec

son expert-comptable en terme d'interdépendances, de réciprocité, d'écoute des besoins et de mise à disposition des solutions techniques et technologiques.

L'enjeu, pour la profession, est donc d'accompagner les dirigeants à réussir l'essentiel : renforcer la compétitivité de leurs entreprises, améliorer la performance de ces dernières et les développer. Et, pour cela, il existe des clés évidentes pour comprendre le client et ses besoins : *« Je dirais, c'est de l'écoute et de la pédagogie. C'est rendre simple ce qui est compliqué dans leur environnement »,* comme le note l'associé d'un cabinet de taille ETI. Il existe en effet une grande diversité d'attentes et de besoins d'un client à l'autre. C'est le constat d'un confrère d'un cabinet d'une cinquantaine de personnes : *« Certains vont te dire : [J'ai uniquement besoin de remplir une obligation déclarative] ou [J'ai besoin d'une déclaration fiscale, pouvez-vous remplir ma déclaration ?] D'autres vont être dans une logique plus financière ou de pilotage, avoir besoin de visibilité, demandent des situations intermédiaires, des tableaux de bord. D'autres encore veulent de la stratégie pure, ils veulent un bras droit ; tu les accompagnes dans leur réflexion, ils vont t'appeler sur des sujets improbables, sur des problèmes de la vie : [Je divorce, j'ai besoin d'une valo], ou encore d'une transmission parent-enfant et tu dois trouver une solution pour éviter qu'ils se fassent [assassiner par les impôts]. »* On le comprend, les besoins sont très variables en fonction du client.

L'objectif est clairement d'orienter l'entreprise cliente sur les services qui créent de la valeur pour elle et ses parties prenantes, et indirectement pour le cabinet : *« Si je te parle de mon cabinet, on essaie de fournir un effort supplémentaire sur ces 20 % qui restent ; car 80 % de la valeur se crée sur ces 20 % qui nous reste. Il faut être innovant, proche des enjeux des entreprises, être compétitif aussi ; encore plus dans le contexte qu'on vit aujourd'hui »,* précise ce dirigeant d'un cabinet de plusieurs centaines de collaborateurs largement impliqué dans le tissu économique local. Car il est une particularité à côté de laquelle on ne peut passer : ce qui réussit à l'entrepreneur profite à l'expert-comptable ! Car oui, une entreprise bien conseillée, qui grossit, nécessitera davantage d'accompagnement, des tableaux de bord, des évaluations intermédiaires, des audits d'acquisition – autant de missions possibles pour la profession.

Le rôle et les missions des experts-comptables doivent être pensés dans leur complexité : complexité des comportements individuels, complexité des configurations organisationnelles, complexité des marchés, complexité des systèmes de valeurs et des aspirations collectives. Au sein de ce monde incertain, évolutif mais passionnant, le dirigeant est seul. Difficile pour lui d'embrasser la multidimensionnalité de l'univers entrepreneurial, de comprendre les innovations de marché et de produits, tout en gérant les obligations et les contingences du quotidien.

C'est dans cette complexité que prend racine la légitimité de l'expert-comptable, comme conseiller des chefs d'entreprise, et notamment ceux des TPE/PME. L'expert-comptable est là pour aider le dirigeant à embrasser la multitude des univers informationnels et décisionnels.

Pour cela, les experts-comptables disposent de nombreux atouts, et notamment leur capacité à traduire et faire le lien entre le monde des entrepreneurs et le monde des administrations.

Car si la complexité administrative est historiquement un des socles de l'activité de la profession, tous assistent à une hyperinflation réglementaire : *« Même nous, on vit dedans 24 h/24 ; on a la loi de Finances sur le bureau, les textes sur l'aide à la Covid ; parfois, on appelle des confrères, il y a la règle, les interprétations, même pour nous qui sommes affutés à ces règles juridiques. Nos clients qui sont préoccupés par d'autres sujets, attendent un travail de prémâchage, qu'on leur explique ce qui arrive en direct, de façon moins complexe. Donc ils veulent un accompagnement au quotidien. »*

Il existe un décalage croissant entre les besoins d'entrepreneurs faisant face à des exigences concurrentielles toujours plus fortes, et un cadre d'exercice toujours plus contraignant : *« Pour moi, c'est un vrai paradoxe : souvent, quand on a une évolution réglementaire, c'est du plus pour nous en terme de travail, mais c'est pas du "bon" travail quand on est obligé de gérer la complexité administrative ; c'est un travail qui coûte à l'entreprise, à nous et, pendant qu'on fait ça, on ne fait pas autre chose. Quand on parle de compétitivité en France, souvent on utilise des éléments qui sont faciles à comparer : on regarde la taxation, sur les coûts de prod, sur les résultats, mais on ne chiffre pas le coût de la complexité administrative, le coût des normes. »* Certains reconnaissent atteindre les limites de l'exercice, à l'instar de ce dirigeant de cabinet : *« Il faudrait que pour un nouveau texte on en supprime deux, mais ce n'est pas dans l'air du temps. Dans les ministères, ça ne change pas, c'est toujours les mêmes bureaucrates qui font toujours les mêmes usines à gaz. Dans les autres fonctions que j'aie au niveau du Medef, du département, j'ai participé à des mesures d'urgence. Pour autant, le directeur des Finances publiques, il a une vision de bureaucrate et pas opérationnelle. Il dit : "On a fait un formulaire pour faire un report des échéances fiscales", mais il fait trois pages, qui demandent à remonter trois ans de CA. C'est toutes ces illustrations ; c'est comme quand on a des contrôles fiscaux. Quand j'entends les contrôleurs ! Un contrôleur est capable de dire que la TVA, c'est simple ; oui, c'est simple pour quelqu'un qui ne fait que ça, mais il y a tellement de situations, de cas particuliers. Mais, évidemment, le risque de se tromper est élevé et tout ça, ce n'est pas bon, parce que derrière... »*

Ce point de vue est largement partagé avec les entrepreneurs. Mais, au-delà, d'autres sujets « chauds » font sens car **les experts-comptables sont eux-mêmes des chefs d'entreprise** et peuvent donc partager avec leurs clients des problématiques communes, telles que l'adaptation aux évolutions technologiques ou la gestion des ressources humaines. C'est d'autant plus le cas que les experts-comptables disposent d'un fort capital expérientiel, né de l'observation des bonnes pratiques chez leurs entreprises clientes. Ils participent ainsi à la diffusion des innovations managériales d'une entreprise à l'autre, permettant à leurs clients de bénéficier d'effets d'apprentissage partagés avec leur écosystème.

Enfin, leur formation solide, d'une bonne dizaine d'années, validée par un diplôme national unique, les prédispose à conseiller l'entrepreneur dans les différentes problématiques qu'il rencontre.

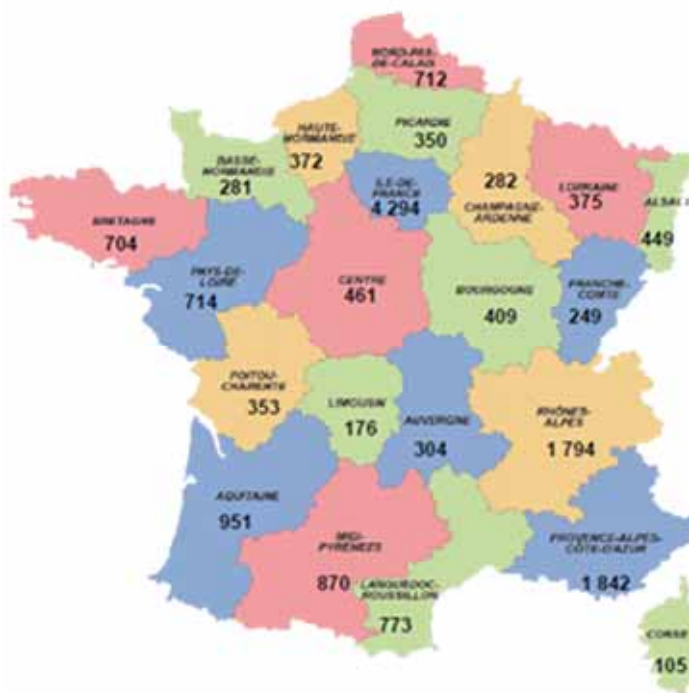
Ainsi, le développement de futures missions peut se concevoir au sein d'un univers d'aide à l'analyse et à la décision des dirigeants d'entreprise, qui sont les véritables clients des experts-comptables. Le payeur mérite considération et service.

Pour autant, le métier reste éminemment **relationnel** et **psychologique** lorsque l'on sait que l'entrepreneur est seul face à ses décisions, face aux difficultés : « *Encore plus dans le contexte actuel, c'est de se sentir accompagné. Ils ont une incertitude colossale. Le mec qui se crée, il est inquiet par son solde bancaire, l'environnement, ce qu'il peut ou ne peut pas faire. Il a besoin d'un copilote en gestion. Il demande à être accompagné sur la gestion* », témoigne cet expert-comptable d'un cabinet d'une dizaine de personnes.

2. Des positionnements stratégiques à objectiver

La profession est dans son ensemble un acteur central des territoires et des écosystèmes entrepreneuriaux. Le maillage constitué au fil du temps par l'ensemble des cabinets joue un rôle essentiel dans l'accompagnement des dynamiques économiques (figure 2.2).

Figure 2.1. La répartition géographique des cabinets d'expertise comptable en France (en 2012)

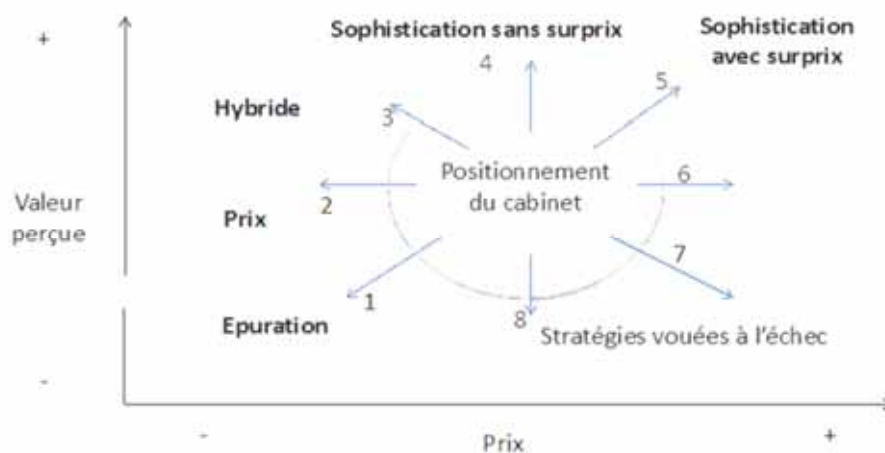


Source : Observatoire des métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit (Omeca), « Étude prospective de la branche professionnelle des Experts comptables et Commissaires aux comptes et élaboration d'un répertoire des métiers », 2012, p. 21.

La présence des cabinets d'expertise comptable est globalement assez homogène en France, même si l'Île-de-France et la région Auvergne-Rhône-Alpes concentrent respectivement 25,2 % et 12,3 % des cabinets et 31,0 % et 14,6 % du chiffre d'affaires (CA) de la profession soit près de la moitié des honoraires facturés en France (source : Insee, 2019).

Néanmoins, comme nous l'avons vu en introduction, un certain nombre de forces sont venues questionner les équilibres en place et, plus globalement, le modèle d'affaires des cabinets, contraignant ces derniers à choisir, et donc à renoncer. En ce sens, l'offre des experts-comptables peut s'inscrire dans des trajectoires stratégiques plurielles, couvrant l'ensemble du champ dessiné par l'horloge stratégique de Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington et Frédéric Fréry.

Figure 2.2. L'horloge stratégique du cabinet



Source : adapté de Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, *Stratégie*, Pearson, 2018.

L'activité réglementaire apparaît désormais être une compétence de base du marché qu'aucun cabinet ne peut revendiquer comme un élément de différenciation. Il s'agit même au contraire d'un domaine d'activité stratégique sur lequel les experts-comptables peuvent s'appuyer pour proposer des solutions d'appel, voire fonder leurs stratégies *low cost*. Ce point peut être illustré par le propos de cet associé d'un cabinet d'une cinquantaine de personnes : « *Un expert-comptable est un chef d'entreprise et va se demander comment mieux accompagner ses clients. Tu as des stratégies low cost, des logiciels de compta qui te permettent de faire ta compta pour rien ; une application qui permet de faire l'activité d'un dentiste pour 240 euros annuels. La philosophie est de diviser par 2, 3 4 ou 10 le prix de l'expert-comptable. C'est l'idée de dire : on automatise tout, on ne contrôle rien et si c'est faux, tant pis.* »

À l’opposé, on retrouvera des logiques de sophistication avec des services cherchant à anticiper les besoins du client, à satisfaire le besoin d’immédiateté et une gamme toujours plus large de services. *« On veut aller toujours plus vite, de l’immédiateté vis-à-vis de l’expert-comptable ; on est dans ce genre de schéma : une réactivité, un niveau d’exigence qui était moindre sur la génération d’avant (papy boomer) où il y avait une saisonnalité, avec l’arrêté des comptes »,* constate un confrère avant de renchérir : *Aujourd’hui, voir le client une seule fois par an, c’est pas assez. Il y a une partie des clients qui acceptent de te voir qu’une fois par an ; c’est plus un RDV pour prendre un café. Après, il y a des clients qui réclament une attention plus particulière, et il faut qu’on crée une relation, qu’on se différencie vis-à-vis de nos clients. »* On voit ainsi apparaître des pratiques d’optimisation des processus clients, visant par exemple à anticiper leurs besoins, à prendre contact avec eux avant même qu’ils ne posent la question pour accompagner leurs besoins et réduire leur charge mentale.

La crise sanitaire a été une véritable mise à l’épreuve pour les entrepreneurs. Et la profession a été très clairement associée à cette difficile expérience, tant sur le plan technique pour mobiliser des solutions et pour s’approprier les réglementations et exigences promulguées dans l’urgence, que sur le plan humain pour accompagner les entrepreneurs dans leur dimension humaine. Un associé d’un cabinet très structuré nous explique : *« Nous, on fait une enquête d’opinion en interne et en externe. Tous les deux ans, on demande à nos clients comment ils nous jugent. Sur une côte d’amour, on doit être à 85 % ou 86 %. On est vraiment dans cette relation de confiance, on rentre dans l’intimité de nos clients. Si tu fais sa déclaration de revenu, tu entres dans sa vie. »* Et la période de la Covid a **renforcé encore cette dimension humaine et relationnelle.** Elle relève très clairement du conseil sur un champ pouvant s’étendre aux dimensions psychologiques et décisionnelles, valorisant plutôt des compétences de coaching chez l’expert-comptable, jusqu’à des compétences financières pures sur de la restructuration et de l’étalement de la dette, en passant par du droit, de la fiscalité, de la stratégie ou de l’organisation. *« Le dirigeant est de plus en plus seul, il a besoin d’être accompagné. Je suis étonné des questions des dirigeants sur leur métier, avides de coaching ou de conseil en stratégie ; et c’est là un besoin prégnant. »* Si, comme le suggère ce témoignage, les experts-comptables ne peuvent être présents sur tous les fronts, il existe clairement un avantage à bénéficier d’infrastructures fortes ou d’un réseau de partenaires permettant de couvrir l’ensemble des besoins de l’entrepreneur.

Et, au-delà, l’expérience de l’expert, sa connaissance fine de l’activité des secteurs sur lesquels il intervient, son accès à des fiches sectorielles sont des vecteurs déterminants de la qualité de la relation avec le client : *« Ils ont besoin d’avoir des repères, y compris sur leur métier. Un restaurateur qui me dit : [Est-ce que vous savez combien il faut de serveur par couvert ?] De plus en plus, aussi, le besoin d’exprimer des ratios sectoriels ; ce sera une opportunité pour nous dans les années à venir et un suivi de l’évolution normative de la facture électronique, etc. »,* témoigne cet associé d’un cabinet appartenant à un réseau parmi les plus importants et structuré, qui a systématisé une démarche de qualité. *« On est trop souvent réactifs mais pas proactifs. C’est une attitude qu’on essaie d’inculquer : on a mis en place un parcours client il y a*

trois ans ; appeler avant d'être rappelé, aller vers le client et pas attendre qu'il vienne vers nous. » Et, pour les plus petits cabinets également, on retrouve sur ce point un défi incontournable, comme en témoigne cet indépendant : « Petit à petit, je leur dis : [Venez chez nous, la TVA n'est plus un critère de valeur ajoutée. La valeur ajoutée, c'est la réactivité, la proximité, le bon conseil au bon moment. Après la TVA, si on ne la paye pas en janvier, on la paiera en février]. »

Et si les experts-comptables devenaient demain des conseils en information globale. **Les possibilités de développement de nouvelles missions sont sans limite pour les cabinets**, à condition que les experts-comptables décident de « pivoter » leurs actions vers les

Les possibilités de développement de nouvelles missions sont sans limite pour les cabinets

entreprises et leurs dirigeants. Tout en gardant leur philosophie de « servuction » et de plus en plus libérés de la production d'états administratifs grâce à la digitalisation, les experts-comptables et leurs équipes pourraient progressivement basculer vers un métier d'expert en conseil. Dans tous les cas, les avis convergent dans cette direction : « *La difficulté, c'est de tirer pour aller vers le conseil à valeur ajoutée, quand tu sais que 80 % du budget est accaparé par des obligations réglementaires et fiscales.* » Certains devinent des restructurations et esquissent des tendances à la concentration du marché : « *Tu vas avoir des phénomènes de croissance des cabinets pour essayer de répondre aux besoins plus globaux et se diversifier, faire des rapprochements de métiers. Tu peux créer des sociétés multidisciplinaires avec des notaires et des avocats pour essayer de répondre aux besoins globaux des clients. Tu as un peu tous les types de stratégie* », témoigne l'associé d'un cabinet d'une cinquantaine de 50 personnes. De manière concrète, qui peut bénéficier de leurs services ? Au moins deux personnes, l'une physique : le dirigeant, et une personne morale : l'entreprise. Quand on a dit cela, on a tout dit et rien dit. De manière plus précise, quelles sont les nouvelles missions qui pourraient être proposées par les experts-comptables à leurs clients ? Et ceci, soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau du dirigeant : « *Mais, pour moi, ils ne nous attendent plus sur la gestion de l'obligation, mais sur le conseil qui a de la valeur ajoutée. Il faut qu'on quitte cette dimension service pour aller vers plus de conseil* », indique un associé dans un cabinet de taille ETI. Si les services d'accompagnement proposés par les experts-comptables font encore débat, il en va de même des modèles de facturation : « *Ça nécessite d'avoir modélisé son offre de conseil, modélisé les approches, les livrables, constitué une base de spécialistes des différents sujets, en fiscal, social, juridique, finance, patrimonial, etc.* », précise l'associé d'un cabinet appartenant à un réseau national.

3. Typologie des principales missions du cabinet au service de l'entrepreneur

« Quand on reprend les derniers thèmes de nos congrès professionnels, on voit bien qu'on revient sur le conseil. Le problème, c'est le côté immatériel, c'est difficile à appréhender ; on ne sait pas quand ça commence et quand ça s'arrête, comment facturer ces prestations au juste prix, par rapport à d'autres professions qui ont d'autres références », explique le dirigeant d'un cabinet de taille ETI.

Au niveau de l'entreprise, cinq missions, dont certaines sont partiellement déjà proposées, pourraient être développées.

Tout d'abord, une première mission susceptible d'être proposée est celle de **conseil en développement** du modèle économique. Au XXI^e siècle, l'économie est un mouvement perpétuel qui nécessite une horlogerie entrepreneuriale et managériale de haute précision. Les dirigeants des TPE/PME sont seuls et ont besoin d'un alter ego digne de confiance, tenu au secret professionnel et capable de les accompagner et de les aider à revisiter en permanence leur modèle économique. Cette mission peut s'articuler de manière systémique et synthétique autour de l'analyse des évolutions des marchés, sur lesquels les chefs d'entreprise proposent des produits et des services, des modifications du comportement du consommateur, de la cohérence du *marketing mix*, de la gestion des talents et de la valorisation du capital humain, de son positionnement dans la chaîne de valeur ou de la dynamique des processus innovants.

Finalement, le marché rien que le marché. Le client rien que le client. Bien entendu, cette mission doit être faite rapidement (sur une durée de quatre jours), valorisée autour de 1 000 euros par jour et adaptée à la clientèle des TPE/PME. La proposition de cette mission aux TPE/PME présente un triple avantage : le renforcement de la relation de confiance avec le client, la perception par ce dernier que l'on s'intéresse à son modèle économique et un plus que doublement annuel des honoraires de comptabilité, qui s'élèvent en moyenne autour de 3 000 euros. Cette première mission peut déboucher ou être articulée avec une mission de conseil en digitalisation, qui est la révolution industrielle du siècle ; la digitalisation « renversant » tous les modèles économiques. Bien entendu, la réalisation de cette mission passe par des recrutements adaptés, sachant que les experts-comptables ont deux véritables atouts pour proposer ce type de mission : ils sont présents dans l'entreprise de manière très régulière et ont acquis par le chiffre, la confiance méritée des dirigeants.

Ensuite, une deuxième mission qui pourrait être proposée par les experts-comptables est celle de **l'aide à l'optimisation du capital humain** de l'entreprise. Le défi de ce siècle de la mondialisation est celui de la gestion des ressources humaines : valorisation des talents, analyse de la motivation au travail et de l'implication organisationnelle des salariés ou autres, pilotage de la communication interne et externe, optimisation de l'organisation du travail en lien avec la digitalisation et la numérisation, optimisation et équilibre entre la rémunération individuelle et collective, gestion réussie des emplois et des compétences.

Au-delà de ces deux premières missions de conseil de nature qualitative et à forte valeur ajoutée pour les clients des cabinets, la mission de **conseil financier** pourrait être développée puissance 10. La finance est le frère siamois de la comptabilité. À leur échelle, les TPE/PME ont les mêmes besoins financiers que les ETI et les grandes entreprises. Elles nécessitent un service d'analyse financière approfondie des comptes de leurs entreprises par comparaison avec ceux de leurs concurrents, de leurs clients et fournisseurs ; à savoir de l'ensemble des acteurs de leur chaîne de valeur. Elles ont également besoin d'une analyse approfondie de la rentabilité de leurs projets d'investissement et d'être conseillées sur l'optimisation de leur politique de financement (équilibre optimal entre les capitaux propres et les dettes financières à moyen et long termes). La gestion de la trésorerie est également une préoccupation quotidienne, sachant que la présence et l'intervention des experts-comptables est absolument essentielle lorsque les entreprises s'engagent dans une stratégie de croissance externe (besoin de conseil en évaluation des fonds de commerce ou des droits sociaux) ou lors de la transmission d'entreprise, qu'elle se fasse à titre onéreux ou dans le cadre intrafamilial.

De plus, une quatrième mission à développer est une mission de **conseil en prévention des difficultés des entreprises**. Le rôle des experts-comptables est absolument essentiel lors de l'accompagnement des dirigeants dont les entreprises éprouvent des difficultés économiques et financières. Personne mieux que les experts-comptables ne connaît l'entreprise parmi tous les acteurs des procédures collectives. Leur mission de conseil peut porter sur la modélisation économique et financière des options possibles de redressement économique et financier, notamment dans la période en amont.

Enfin, une cinquième mission de conseil que les experts-comptables pourraient proposer est celle de **l'accompagnement à l'obtention d'aides et de subventions**. Les aides et subventions nées de la redistribution collective des impôts, contributions et cotisations sociales et potentiellement attribuables par l'État, les collectivités locales et l'Union européenne, constituent un véritable maquis pour les entreprises. Les experts-comptables pourraient les aider à les identifier et à monter les dossiers afin que leurs clients obtiennent subventions et aides.

Au-delà des missions de conseil aux entreprises, différentes missions peuvent être proposées aux dirigeants, en tant que personnes physiques.

La première est celle d'une mission de **conseil généraliste, articulée autour de l'accompagnement à l'optimisation de la performance**. Tous les sujets imaginables pourraient être partagés par le dirigeant avec son expert-comptable, une demi-journée par mois, voire une journée entière. Ce serait une période d'échange et de partage d'expériences, d'émotions, voire de soucis. On pourrait appeler cette mission : **coaching économique et entrepreneurial du dirigeant**.

Une deuxième mission qui pourrait être proposée de manière systématique, est celle de conseil en **gestion de patrimoine privé**, articulée autour des différents moments de la vie professionnelle du dirigeant ; à savoir la constitution du patrimoine, sa gestion et sa transmission. De manière plus spécifique, deux sous-missions intéressent plus particulièrement les dirigeants : le conseil immobilier et la constitution d'un patrimoine, source de revenus pour la retraite.

Bien entendu, l'orientation en conseil nécessite une révolution copernicienne de certains cabinets. Les professionnels du chiffre et leurs équipes ne seraient plus uniquement des experts-comptables, mais également des experts-conseils. Tout l'enjeu n'est pas de renier ce qui constitue la raison d'être naturelle des cabinets : produire des comptes et des déclarations fiscales et sociales sécurisées, mais d'y adosser un deuxième étage de l'utilité sociétale des cabinets ; à savoir conseiller les entreprises et leurs dirigeants pour les aider à développer leur modèle économique.

Cette nouvelle orientation stratégique apporterait beaucoup aux cabinets : des honoraires complémentaires et significatifs, le renforcement de la relation de confiance et la fidélité de leurs clients, le recrutement de nouveaux profils et un rayonnement certain parmi les parties prenantes essentielles de l'économie française. Ils sont plus que jamais incontournables, à l'heure où les entrepreneurs sont en difficulté et risquent de perdre plus que la confiance : *«Les entrepreneurs veulent être rassurés sur leur propre situation. Ils voulaient mon sentiment sur l'actualité, être accompagnés dans la gestion de leur boîte. Mes clients, c'est des TPE ; ils gèrent leur truc, mais ils n'ont pas un directeur administratif et financier. Voilà »*, conclut un expert-comptable indépendant.

III. LES AXES DE DÉVELOPPEMENT DES CABINETS : UNE CONSOLIDATION DU MARCHÉ ACCÉLÉRÉE PAR LA CRISE DE LA COVID-19 ?

À l'image d'autres professions libérales au service des entreprises, comme les avocats, les fiscalistes ou les cabinets de gestion de patrimoine indépendants, le secteur de l'expertise comptable demeure encore très atomisé, malgré une vague de concentration importante qui s'est opérée en France au cours des vingt dernières années. Avec 21 000 professionnels regroupés dans quelque 17 000 cabinets et employant environ 140 000 collaborateurs, le marché de l'expertise comptable demeure très fragmenté : 83 % des cabinets comptent moins de 10 salariés et moins de 0,1 % des cabinets comptent plus de 250 salariés.

En 2020, le marché de l'expertise est évalué à 11,3 milliards d'euros (source : Xerfi, avril 2021), en baisse de -2,0 % par rapport à 2019 et devrait à nouveau subir une baisse de l'ordre de -1,0 % en 2021, sous l'effet de la crise de la Covid-19 et de ses conséquences macro- et microéconomiques.

Le marché de l'expertise comptable est, en France, un marché concurrentiel symbolisé par une demande importante, récurrente mais hétérogène, provenant des deux millions et demi d'entreprises clientes, avec des spécificités sectorielles fortes. L'offre de services des cabinets reste relativement diversifiée, même si le cœur de métier de l'expertise comptable est globalement homogène (comptabilité, social, juridique, fiscal) pour les 17 000 cabinets répartis sur l'ensemble du territoire français, grâce à un maillage territorial fin, au plus près des besoins des entreprises.

La question des axes de développement des cabinets et de l'offre de services aux entreprises apparaît fondamentale pour comprendre les forces concurrentielles qui vont transformer le marché de l'expertise comptable dans les dix à vingt prochaines années.

Quelle est la situation actuelle du marché de l'expertise, après la crise de la Covid-19 ? Quels sont les axes de développement des cabinets dans un monde postcrise ? Par quels biais les cabinets et les réseaux peuvent-ils continuer à se développer ? Quelle pourrait être l'évolution du marché de l'expertise comptable au cours de la prochaine décennie ?

1. Les forces en présence sur le marché de l'expertise comptable (avant la Covid-19)

Le marché de l'expertise comptable en France se structure autour d'une demande relativement homogène et stable émanant des 2,5 millions d'entreprises clientes des cabinets d'expertise soumises à des obligations légales et pesant environ 11,5 milliards d'euros à fin 2019. L'offre émane directement des cabinets d'expertise dont la typologie et la taille dépendent de l'évolution des besoins des clients et du positionnement stratégique, géographique et sectoriel de chaque cabinet sur son marché.

Dans ce marché, on peut identifier en France quatre typologies d'acteurs, selon la taille des cabinets :

a. Les leaders

On retrouve ici les neuf grands réseaux ou groupes leaders et leurs filiales (BDO, Exco, EY, Fiducial, Grant Thornton, In Extenso, KPMG, Mazars, PwC). Ces cabinets disposent pour la plupart d'implantations sur tout le territoire national et à l'international. Ils regroupent environ 20 % des effectifs du secteur et totalisent près de 35 % des parts de marché de l'expertise comptable en France.

Rappelons simplement que ces grands réseaux pluridisciplinaires sont avant tout des cabinets d'audit, dont la part représente entre 40 % et 60 % des honoraires annuels. Les missions d'expertise comptable traditionnelles ne totalisent qu'entre 20 % et 25 % du CA. Les prestations de conseil constituent globalement une part importante de leur CA (allant parfois jusqu'à 40 %). L'offre de services en matière de prestation intellectuelle est très large puisque ces structures interviennent dans de multiples domaines liés à la gestion d'entreprise (juridique, fiscal, financier, social, informatique, en organisation, management, RH, immobilier...). À noter qu'en avril 2019, Deloitte a cédé l'intégralité de ses activités d'expertise comptable, exercées au sein du réseau In Extenso, aux principaux associés de ce dernier. L'objectif de cette opération vise à procéder au recentrage stratégique de Deloitte autour des métiers de l'audit et du conseil.

b. Les cabinets et réseaux intermédiaires nationaux et régionaux

Les cabinets organisés en réseaux intégrés représentent environ 1 500 bureaux rassemblés dans des groupes d'expertise comptable de taille intermédiaire, parmi lesquels on retrouve les réseaux les plus importants tels que Cogep, Euris, Exco, Groupe Alpha, Groupe @com, Orcom ou encore TGS France. Chaque réseau possède au moins une dizaine de bureaux avec une implantation nationale et/ou un ancrage régional fort et représente plusieurs centaines de collaborateurs. Ces structures organisées en réseau réalisent de 10 millions d'euros à 500 millions d'euros de CA annuel, représentant environ 30 % du marché français. On constate une forte concentration des honoraires dans l'expertise comptable, qui représentent entre 55 %

et 70 % du CA annuel selon les groupements et/ou cabinets membres de ces derniers. Le commissariat aux comptes et l'audit légal représentent en moyenne 25 % à 30 % du CA et le conseil (juridique, fiscal, ou en transmission, évaluation...) représente moins de 10 % des revenus. Leur taille intermédiaire et une forte implantation sur le territoire ont permis à ces cabinets de développer leurs compétences techniques et de s'adapter rapidement aux transformations technologiques grâce à un large spectre de la clientèle : entreprises de taille intermédiaire, PME/PMI, professions libérales, commerçants et artisans... Ces réseaux de cabinets constituent le segment le plus dynamique du secteur. Ils sont aussi les principaux challengers des « Big 9 ».

c. Les cabinets d'expertise comptable locaux de tailles petite et moyenne

L'activité de ces cabinets implantés localement, dont le nombre d'associés se situe en général entre un et cinq, repose essentiellement sur les travaux d'expertise comptable traditionnels et les missions annexes, comme la gestion de la paie. Leur CA est inférieur à 10 millions d'euros. Ils emploient entre 1 et 50 salariés. Il convient de rappeler que 85 % de ces cabinets sont monobureau et qu'environ les trois quarts n'adhèrent à aucun réseau, avec une moyenne d'environ neuf collaborateurs par cabinet et un CA par collaborateur inférieur à 80 kiloeuros. D'après les chiffres de l'Insee relatifs aux activités comptables (code APE - NAF 6920Z), on estime à 15 500 le nombre de cabinets de moins de 50 salariés exerçant en France à fin 2019 ; ce qui représente près de 95 % du nombre total des sociétés d'expertise comptable présentes sur le territoire français.

La production comptable et la surveillance des comptes pour une clientèle diversifiée de TPE/PME assurent près de 80 % des revenus de ces cabinets. Les missions légales de commissariat aux comptes ne représentent en moyenne moins de 10 % de leur CA, dont la part devrait encore diminuer depuis l'instauration de la loi Pacte et la remontée des seuils d'audit. La paie et les travaux associés constituent une offre récurrente stable, qui totalise près de 15 % de leur CA. La partie conseil reste le parent pauvre des petits cabinets d'expertise (moins de 5 % en moyenne) et varie très fortement d'un cabinet à un autre, d'une typologie de clientèle à une autre.

Témoignage :

« Le petit cabinet d'expertise local, proche de ses clients, bien implanté dans son écosystème économique, doit rester la pierre angulaire de la profession. C'est l'accompagnateur numéro un du chef d'entreprise de la PME ou de la TPE dans de nombreux secteurs. Mais il faut aller chercher sa clientèle. N'oublions jamais la dimension entrepreneuriale du métier... » (entretien réalisé le 19/01/2021)

d. Les associations de gestion

Les centres de gestion agréés (CGA), qui ont rejoint l'ordre des experts-comptables en 2005, sont des associations qui s'adressent aux industriels, commerçants, artisans et agriculteurs adhérents en assurant des missions de gestion et d'aide à la tenue de compte. On retrouve parmi ces centres de gestion agréés : CER France, DFK France ou le Groupe Excel. Les associations agréées (AA) concernent, quant à elles, les membres

des professions libérales et assimilées selon le même mode de fonctionnement. Les CGA peuvent être caractérisés par quatre éléments : un fonctionnement paritaire et mutualiste, une offre de services pluridisciplinaire tournée prioritairement vers le conseil et la gestion, une proximité forte avec les clients et une capacité à communiquer dont ne bénéficient pas les experts-comptables dans leur démarche commerciale.

Encadré 3.1. Le développement de CER France

Les centres d'économie rurale (CER) se sont rapidement spécialisés dans la comptabilité des entreprises agricoles (marché délaissé par les cabinets d'expertise comptable « classiques »), avec pour mission de doter les exploitations agricoles d'outils de gestion permettant de comparer leurs performances. Les CER ont par la suite diversifié leurs activités vers les artisans et les commerçants notamment. La réforme de la profession comptable, entreprise en 2005, a permis aux CER d'intégrer l'ordre des experts-comptables. Cette responsabilité a conduit ces cabinets à se fédérer derrière une enseigne unique, avec le lancement en 2006, de la marque CER France qui deviendra ensuite Cerfrance. Chacun des bureaux Cerfrance est gouverné par un conseil d'administration composé d'adhérents élus. Le directeur d'agence est salarié d'une des 64 entités départementales ou régionales du réseau. Il en décline les orientations politiques et stratégiques. La fédération revendique 320 000 clients dans l'Hexagone. Ces derniers sont issus de tous les secteurs d'activité : agriculture, artisanat, commerce, professions libérales, etc. Ses principaux services sont le conseil (aide à la création d'entreprise, conseil en transmission, etc.), l'expertise comptable (organisation administrative et comptable), ainsi que la gestion (ressources humaines, paie, etc.). En 2019, Cerfrance a réalisé un CA de 812 millions d'euros et comptait 13 000 collaborateurs répartis sur l'ensemble du territoire français au sein de plus de 700 bureaux.

Figure 3.1. Les typologies de cabinet dans le marché des services comptables en France en 2019

	Nombre de cabinets	Chiffre d'affaires consolidé 2019	Part de marché estimée en valeur
Leaders	9	~ 3,6 mds €	~ 32 %
Cabinets et réseaux intermédiaires	Une trentaine de réseaux nationaux ~ 1 500 bureaux	~ 3,3 mds €	~ 29 %
Cabinets locaux	~ 15 500	~ 3,8 mds €	~ 33 %
Centres de gestion agréés	6	~ 0,8 mds €	~ 6 %
Total	~ 17 000	11,5 Mds €	100 %

Source : Insee (2020), Xerfi (2020), Omeca, auteurs.

2. La logique de réseau face aux mutations du marché de l'expertise

2.1 Les formes de regroupement de l'expertise comptable en France

Face à un environnement réglementaire et fiscal de plus en plus complexe, les modalités d'exercice professionnel sont toujours plus difficiles pour les petites structures au moment où la crise économique aggrave les difficultés de nombreux clients des cabinets. La plupart des experts-comptables qui dirigent des petits cabinets réfléchissent ainsi activement à se rapprocher d'un réseau ou d'une association technique, de manière à réduire en partie cette vulnérabilité. À l'inverse, les réseaux, groupements et associations techniques sont, pour la majorité, à la recherche de nouveaux membres de manière à étendre leur implantation géographique et sectorielle dans une logique d'économie d'échelle (absorption des coûts fixes sur une production comptable plus importante) et d'économie d'envergure (réduction des coûts de distribution par une diversification des services associés à la comptabilité).

Rappelons simplement que l'objectif de regroupement de cabinets consiste à générer des synergies d'exploitation grâce à une meilleure coordination des moyens et des compétences, en contrepartie du temps consacré par les associés au développement de la clientèle et à l'implantation géographique de nouveaux bureaux. Dans une étude publiée en 2012, sur les modalités de rapprochement des cabinets d'expertise comptable, Agathe Lefèvre Chapron identifie quatre stratégies de rapprochement possibles entre cabinets d'expertise comptable (figure 3.2) : le réseau intégré, le réseau de cabinets indépendants, le groupement de cabinets et l'association technique. Les deux premières formes de rapprochement relèvent de regroupement au sein de réseaux. Les deux autres procèdent d'autres formes de regroupement qualifié de « non réseau ».

a. Le réseau intégré

Les réseaux intégrés peuvent être organisés sous la forme de cabinets juridiquement indépendants ou de bureaux totalement intégrés, comme des succursales. L'organisation en réseau intégré offre de nombreux avantages : l'intégration accélérée des nouveaux outils informatiques et technologiques, le développement de la segmentation du travail vers une plus forte spécialisation des métiers, la mise en œuvre de processus performants sur les activités à faible valeur ajoutée, la segmentation de l'offre commerciale, le déploiement d'une marque forte, l'amélioration du pilotage global du portefeuille clients.

Témoignage :

« L'intégration au sein d'un réseau international reconnu a donné à ma clientèle une certaine crédibilité auprès de ses partenaires financiers, ainsi que de nouvelles perspectives notamment à l'international. Les outils techniques, les logiciels, la qualité des formations dispensées a permis aux collaborateurs d'être plus compétents et mieux intégrés dans la stratégie du cabinet... Ce qui n'a malheureusement pas réduit le turnover du personnel... » (entretien réalisé le 02/02/2021)

b. Le réseau de cabinets indépendants

Les groupements de cabinets comprennent des cabinets indépendants les uns des autres. Ils diffèrent des réseaux en ce que les outils de communication et de management ne sont pas imposés à leurs membres.

Témoignage :

« L'indépendance est une des valeurs au cœur de notre logique de développement et d'intégration des confrères dans notre stratégie. La liberté d'entreprendre aux côtés de nos clients doit rester l'ADN de la profession dans les prochaines années. » (entretien réalisé le 02/02/2021)

c. Le groupement de cabinets

Les regroupements de cabinets ont pour objectif de mutualiser les moyens et les compétences en contrepartie d'un temps consacré par ses membres au développement de l'organisation et d'une contribution financière. Selon une étude commandée par l'Omeca en 2012, environ huit cabinets sur dix adhèrent à une organisation française regroupant plusieurs cabinets. L'appartenance à un groupement de cabinets va bien au-delà du partage d'expériences et de la mise en commun d'outils techniques. Ce type d'organisation permet d'offrir à ses adhérents de nombreux services comme des outils de communication/marketing, la mise en place de process qualité ou l'aide au recrutement.

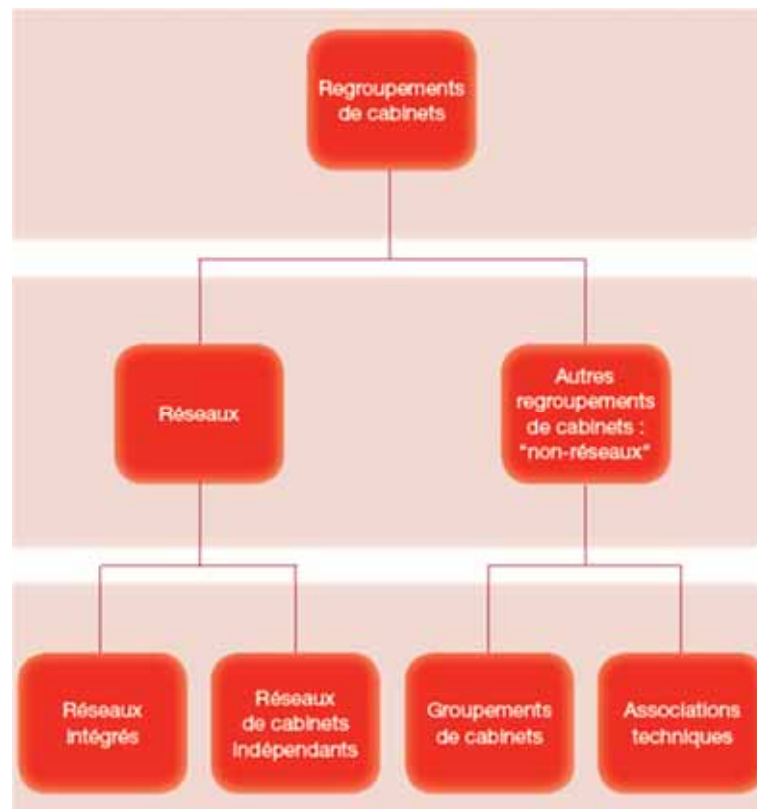
Témoignage :

« L'adhésion à un groupement m'a permis de confronter mes expériences, mes interrogations et parfois mes doutes avec des confrères en toute confiance. C'est grâce au groupement que j'ai pu intégrer un nouvel associé dans ma structure. C'est un formidable outil pour réduire l'isolement des petits cabinets d'expertise. » (entretien réalisé le 11/02/2021)

d. Les associations techniques

Les associations techniques comprennent des cabinets indépendants les uns des autres, faisant également partie (ou non) d'un groupement de cabinets ou d'un réseau. L'association technique permet à chaque structure d'exercice professionnel de conserver toute son autonomie décisionnelle, financière et stratégique, offrant à ses membres un large panel d'outils techniques.

Figure 3.2. Les stratégies de regroupement possibles dans l'expertise comptable



Source : Agathe Lefèvre Chapron, « Les regroupements de cabinets : pourquoi, comment, mode opératoire », *Revue française de comptabilité*, n° 452, 2012, p. 38.

2.2 La dynamique des réseaux

L'étude de Xerfi³ publiée en octobre 2020 portant sur les ripostes des cabinets face à la crise, permet d'avoir un regard renouvelé sur la dynamique concurrentielle du secteur en fonction de la stratégie commerciale des réseaux. Les données présentées dans la figure 3.3 croisent l'évolution du CA moyen réalisé entre 2015 et 2019 en fonction des principaux groupements de cabinets. L'étude propose une nouvelle typologie d'acteurs en fonction de la dynamique commerciale du secteur.

On observe d'abord que les cabinets structurés en réseaux (Orcom, TGS France, @Com, Cogep...) constituent le segment le plus dynamique du marché (**les top performers**) avec un taux de croissance annuel moyen supérieur à 10 %. Ces réseaux sont particulièrement agiles et profitent d'un maillage territorial très fin. Cette croissance est tirée principalement par une stratégie de croissance externe (*build-up*) ambitieuse et marquée par l'intégration de petits cabinets installés dans les métropoles de taille moyenne et des zones dynamiques.

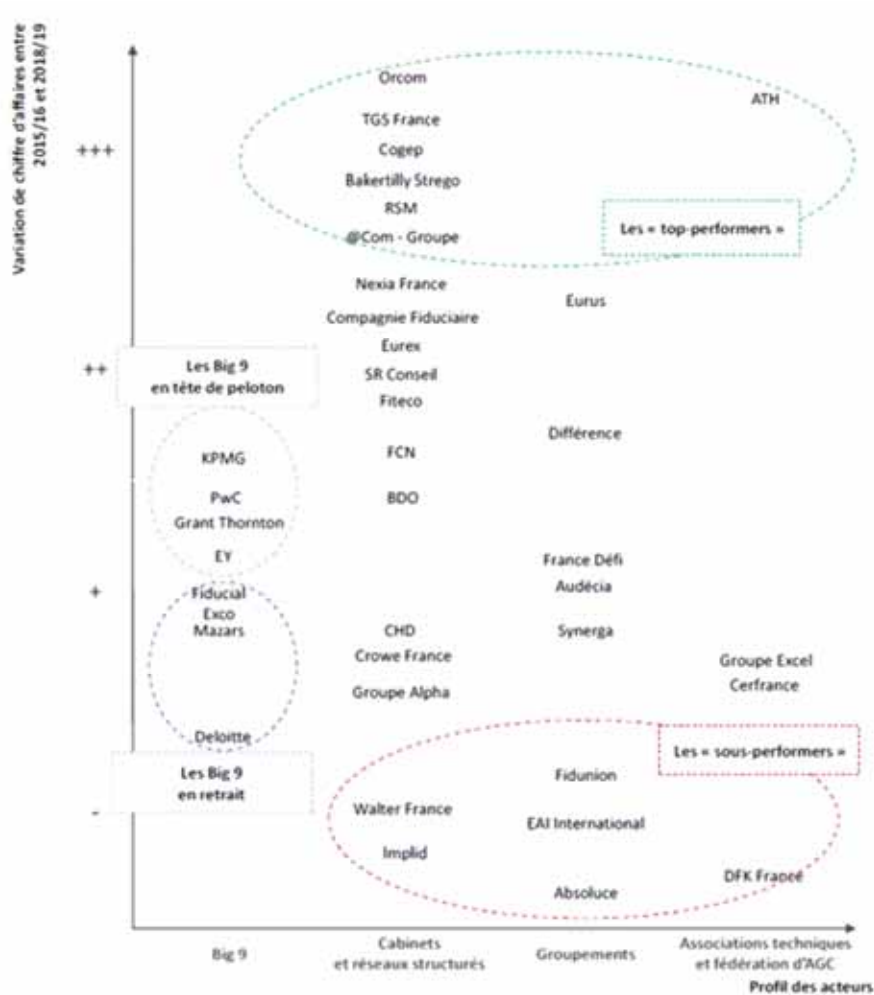
³ Xerfi, « Les ripostes des acteurs de l'expertise comptable et de l'audit pour affronter l'après-crise : Perspectives de croissance à l'horizon 2022 et évolutions du jeu concurrentiel à moyen terme » *op. cit.*

Mais il existe également une réelle volonté de prolonger la croissance organique (*role-out*) par l'implantation de nouveaux bureaux et de nouvelles activités (*corporate finance*, transaction, gestion patrimoniale, gestion fiscale) dans les territoires.

À l'autre bout du prisme, on retrouve les « **sous-performers** » qui correspondent à un groupe de cabinets dont la stratégie de développement a été plus difficile, marquée par un taux de croissance nul ou négatif de leurs activités au cours des cinq dernières années. Les groupements et les associations techniques correspondent au segment du marché qui a le plus souffert face à l'arrivée de nouvelles solutions numériques (paie, suivi comptable). Ces cabinets n'ont pas eu la capacité de faire évoluer suffisamment rapidement leur offre de services pour contrer l'accélération du développement des réseaux intégrés.

Entre ces deux segments de marché, on retrouve enfin, le socle des « Big 9 » que l'on peut séparer en deux sous-groupes, en terme de développement commercial : les « lièvres » et les cabinets « en retrait ». Les lièvres correspondent au peloton de tête des « Big 9 », parmi lesquels on retrouve les cabinets les plus performants, tels que KPMG, PwC, EY et Grant Thornton. Ces cabinets affichent un taux de croissance moyen du CA d'environ 3 % à 5 % sur les cinq dernières années légèrement au-dessus de la progression moyenne du marché. Cette croissance allie à la fois un effet prix, grâce au déploiement d'offres de services plus complètes, et un effet volume, grâce à l'acquisition de nouveaux clients dans des secteurs porteurs (immobilier, agro-alimentaire, BTP...). Le second sous-groupe correspond aux cabinets « en retrait », parmi lesquels on retrouve Deloitte, Mazars, Fiducial, BDO et Exco. Ces cabinets ont affiché une croissance faible, voire négative sur la période 2015-2019. Ces cabinets en retrait ont particulièrement souffert de leur positionnement-prix, de problèmes de gouvernance interne et de structures de coûts fixes plus élevés que les réseaux intégrés.

Figure 3.3. Positionnement des principaux acteurs selon leur profil et le dynamisme d'activité



Source : étude Xerfi, 2020, p. 45.

3. Quels scénarii de sortie de crise pour le secteur de l'expertise comptable ?

Face à la crise de la Covid-19 dont il est encore difficile de mesurer toutes les conséquences sur le plan macro- et microéconomique, comment le secteur de l'expertise comptable va-t-il réagir ? Quels scénarii peuvent-ils se dessiner à court et moyen termes ?

Avant toute chose, il convient de bien distinguer les effets conjoncturels liés à la crise économique, qui devrait entraîner une augmentation sensible du nombre de faillites de PME et TPE, et les effets structurels qui dépendront de la vitesse à laquelle les

transformations technologiques et réglementaires affecteront les conditions d'exercice du métier d'expert-comptable dans la prochaine décennie. Ces effets conjoncturels et structurels vont impacter durablement la dynamique concurrentielle du secteur de l'expertise comptable en France.

3.1 Les effets conjoncturels de la crise sur le marché de l'expertise

La baisse historique du PIB enregistrée en France en 2020 (-8,3 %) devrait avoir un effet dévastateur sur le nombre de faillites de TPE/PME à partir du deuxième semestre 2021 et en 2022 lorsque l'activité repartira et que les dispositifs d'aides publiques (chômage partiel, prêt garanti par l'État – PGE –, aides sectorielles, report de charges) disparaîtront.

Pourtant, les premiers chiffres observés en 2020 et au cours du 1^{er} trimestre 2021 sont paradoxalement plutôt bons. En 2020, selon Altares⁴, le nombre de liquidations judiciaires prononcées par les tribunaux de commerce a baissé de près de 40 % par rapport à 2019 dans un contexte de récession généralisée – le pire depuis la Seconde Guerre mondiale. Le nombre de défaillances est ainsi au plus bas depuis trente ans. Sur le premier trimestre 2021, les chiffres sont toujours très faibles, avec 7 406 défaillances prononcées : c'est 32,1 % de moins qu'à la même période en 2020, laquelle n'avait été perturbée par la crise sanitaire qu'en toute fin de trimestre (source : Altares⁵).

Mais attention à l'effet domino des défaillances en cascade, lorsque l'activité économique va reprendre : le risque de défaut du poste clients reste en effet très élevé dans de nombreux secteurs d'activité. Des signaux d'alarme émergent avec une proportion inquiétante de liquidations judiciaires directes (82 % des dossiers), la baisse des procédures de sauvegarde et le nombre d'emplois menacés qui reste élevé.

Alors que les petits cabinets d'expertise comptable n'ont touché aucune aide de l'État pendant la crise, ils pourraient payer un prix très fort en 2021 et 2022, lorsque l'activité économique repartira ; particulièrement ceux qui ne peuvent bénéficier ni de la force et ni de la solidité financière d'un réseau.

Face à cette situation et suite aux entretiens que nous avons menés avec un certain nombre de professionnels associés de cabinets de toute taille en Nouvelle-Aquitaine, un scénario à court terme semble se dégager selon quatre axes :

⁴ Altares, « Études de défaillance et sauvegardes des entreprises : trimestre 4 et bilan 2020 », avril 2021, 46 p.

⁵ Altares, « Études de défaillance et sauvegardes des entreprises : en France au 1^{er} trimestre 2021 », avril 2021, 26 p.

a. Scénario à court terme (horizon S2 2021-2022)

- Axe 1** : renforcement des objectifs de réduction des coûts d'exploitation par des stratégies de rapprochement entre cabinets et d'externalisation de certaines activités à faible valeur ajoutée.
- Axe 2** : redéploiement de l'offre des « Big 9 » et des réseaux intégrés vers des activités contra-cycliques plus porteuses (restructuration, gestion de crise, gestion de trésorerie...).
- Axe 3** : accélération du processus d'adossement des cabinets indépendants à des groupements pour capitaliser sur les bonnes pratiques et mettre en commun leurs efforts en matière de formation, de recrutement ou de mise en œuvre de *process* qualité.
- Axe 4** : risque d'augmentation du taux de défaillance de petits cabinets insuffisamment capitalisés, trop vulnérables, dus aux effets de la crise économique et à la hausse des liquidations judiciaires des entreprises du secteur 1 (tourisme, hôtellerie, restauration, sous-traitance industrielle) qui devraient s'accélérer dès le second semestre 2021 et sur toute l'année 2022.

3.2 Les effets des mutations structurelles sur la dynamique concurrentielle

Face à la baisse tendancielle des honoraires et la montée en puissance d'offres 100 % digitales poussées par le développement de l'IA qui devrait bouleverser le marché de l'expertise dans la prochaine décennie, les « Big 9 » et les principaux réseaux intégrés vont poursuivre leurs efforts de segmentation des activités en accélérant leur stratégie d'externalisation et/ou de délocalisation des activités à faible valeur ajoutée, principalement sur la saisie et la production comptable.

Pour faire face à l'augmentation de la concurrence et des pressions tarifaires, les petits cabinets seront de plus en plus contraints de rationaliser et d'industrialiser leurs méthodes de production en se rapprochant de réseaux pour mutualiser certaines ressources (humaines, financières, informatiques) et se former à des outils et des méthodologies plus performantes. L'externalisation de certaines activités par les « Big 9 » offrent de nouvelles opportunités aux petits cabinets sur des niches sectorielles et géographiques.

b. Scénario à moyen-long terme (horizon 2030)

- Axe 1** : poursuite de la consolidation du marché autour des « Big 9 » et des principaux réseaux intégrés qui détiennent des capacités financières importantes dans un marché dégradé : leur part de marché pourrait rapidement dépasser 75 % en France, à l'horizon 2030.

- Axe 2** : accélération du déploiement des cabinets vers les sociétés pluriprofessionnelles de service aux entreprises : adossement de réseaux d'expertise comptable à des sociétés d'avocats, des fiscalistes, des cabinets de gestion de patrimoine et des cabinets de conseil RH afin de promouvoir une offre globale de *full services* à haute valeur ajoutée pour les PME et ETI. Ce mouvement s'accompagnera d'une recherche de gains de productivité par une segmentation accrue du travail et une spécialisation des collaborateurs par type de prestations et/ou type de tâches.
- Axe 3** : diversification de l'offre des « Big 9 » et des réseaux intégrés vers le déploiement de nouvelles activités : RSE, transition écologique / comptabilité carbone, cyber-sécurité, intégration informatique / déploiement de progiciels, secteur public.
- Axe 4** : poursuite de la stratégie de niche des petits cabinets à travers une logique de spécialisation sectorielle et géographique, dans un contexte de baisse tarifaire et de disparition (progressive ou brutale) des activités traditionnelles des cabinets de tenue de la comptabilité.

PROPOSITIONS

Proposition 3.1

Redynamiser le développement des groupements par des partenariats entre petits cabinets indépendants afin de leur donner accès aux mêmes ressources que les réseaux intégrés.

- Renforcement des formations techniques.
- Renouvellement de l'offre technologique des petits cabinets.
- Développement de plateformes d'achats groupés afin de réduire la dépendance face à certain fournisseurs (logiciels notamment).

Proposition 3.2

Favoriser les stratégies de différenciation pour les cabinets indépendants autour d'une spécialité sectorielle et/ou d'une spécialité métier, de manière à développer un avantage concurrentiel défendable face aux réseaux intégrés.

- Renforcer les économies d'échelle et l'image de spécialiste.
- Choix de spécialités métiers (notaires, professions libérales, architectes, agro-alimentaire, industrie, médical...) ou de spécialités liées.

Proposition 3.3

Action de lobbying positive auprès des parlementaires et des pouvoirs publics sur le rôle économique et la dimension entrepreneuriale des experts-comptables et non défensive (maintien du monopole). Déploiement d'une étude d'impact sur les retombées économiques des experts-comptables sur les territoires.

Proposition 3.4

Renforcer la dimension entrepreneuriale dans la formation des stagiaires experts-comptables par la création d'une unité d'enseignement spécifique au niveau du diplôme d'expertise comptable (DEC). Rédaction d'un projet collectif de création d'entreprise et soutenance devant un jury composé de chefs d'entreprise et d'experts-comptables.

Proposition 3.5

Accélérer la mise en réseau des cabinets / agrégation des compétences.

Favoriser les partenariats entre petits cabinets indépendants pour leur donner accès aux mêmes ressources que les plus gros (85 % des cabinets n'appartiennent à aucun réseau) :

- formations de groupes et réseaux ;
- renouvellement technologique ;
- achats groupés ;
- offres groupées pour une complémentarité des compétences spécifiques.

IV. VERS UN MODÈLE DE CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE HYPERSPÉCIALISÉS OU PLURIDISCIPLINAIRES ?

Dans un contexte où la rentabilité des prestations comptables traditionnelles ne cesse de baisser sous l'effet des transformations de l'environnement de la profession (évolutions des attentes des clients, changements réglementaires, mutation du paysage concurrentiel, révolutions technologiques...), les missions et l'offre de services des cabinets d'expertise comptable a beaucoup évolué au cours des vingt dernières années.

Rappelons simplement que **les experts-comptables exercent un rôle économique reconnu par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et tirent profit de leur savoir-faire technique et de leurs compétences relationnelles** au travers des liens qu'ils ont su tisser avec leurs clients, chefs d'entreprise. La transversalité de la fonction finance et le rôle stratégique de la direction financière dans les entreprises ont par ailleurs contribué à renforcer le rôle des experts-comptables auprès de leurs clients en matière de production, d'organisation et de sécurisation de l'information comptable, financière, sociale et fiscale. D'une manière globale, les clients des cabinets attendent de leur prestataire une connaissance toujours plus pointue des spécificités de leur secteur et de leur métier, d'une part, et d'une relation de proximité fondée sur la confiance mutuelle, d'autre part.

Pourtant, **les experts-comptables souffrent d'une image d'hyperspécialistes** avec une connaissance parfois limitée des problématiques organisationnelles ou managériales des entreprises qu'ils accompagnent. Certes, les clients qui attendent une prestation de service minimale à moindre coût, sont encore nombreux. Mais de plus en plus de dirigeants privilégient un accompagnement personnalisé dans le temps, à travers une offre de services sur mesure et pluridisciplinaire. Cette hyperspécialisation de certains métiers au sein des cabinets nuit par ailleurs à l'attractivité de la profession, entraînant des tensions importantes en matière de recrutement sur certains postes. Les collaborateurs aspirent à des perspectives d'évolution que les cabinets ne peuvent parfois pas offrir.

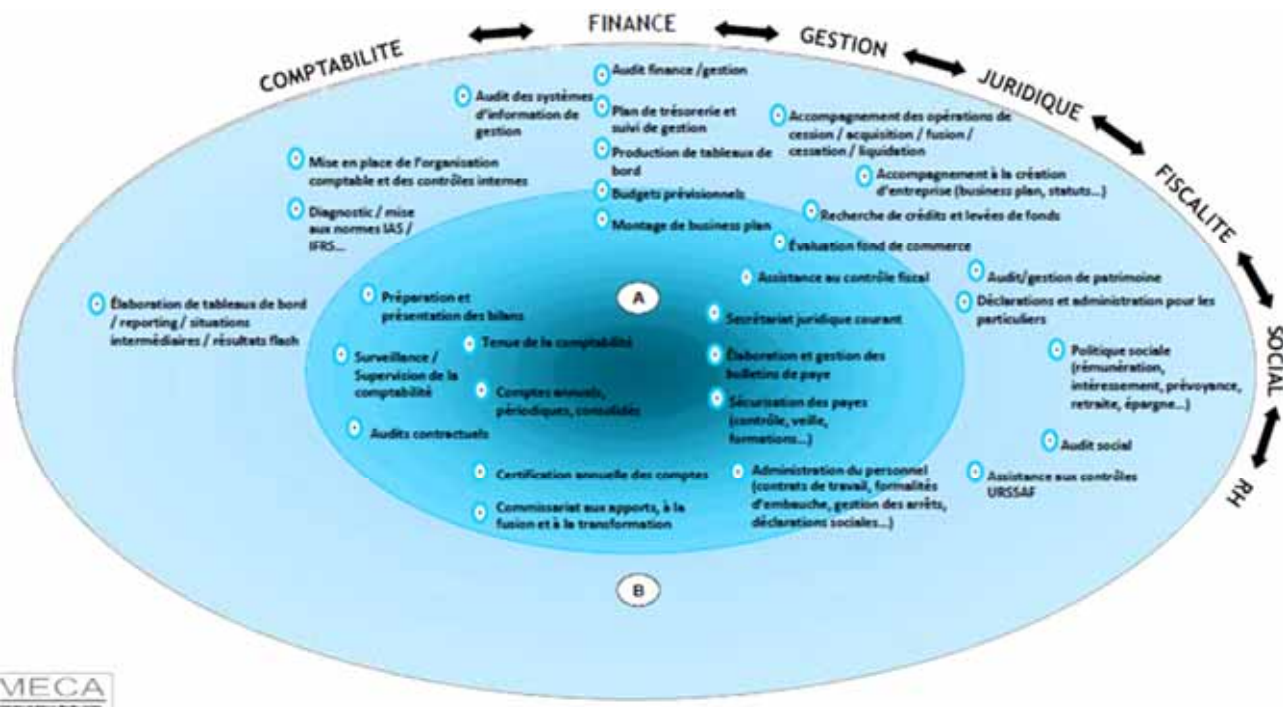
Quel est le bon niveau de spécialisation des cabinets ? Faut-il privilégier des cabinets hyperspécialistes ? Ou, au contraire, une offre multiservices grâce au développement des sociétés pluriprofessionnelles d'exercice (SPE) ? Quelles opportunités peuvent saisir les cabinets d'expertise dans ce nouvel environnement de marché ?

1. La spécialisation des cabinets d'expertise comptable en question

1.1 Les activités réglementées des experts-comptables

Réglementairement, le champ d'intervention des experts-comptables est très large et couvre tout le secteur des activités comptables (NAF 6920Z) anciennement NAF 74.1C, représenté dans la figure 4.1⁶.

Figure 4.1. Présentation des activités réglementées des cabinets d'expertise



Source : Omeca, « Étude prospective de la branche professionnelle des Experts comptables et Commissaires aux comptes et élaboration d'un répertoire des métiers », avril 2013, p. 43.

On retrouve parmi ces activités :

- **la comptabilité** : accompagnement à la mise en œuvre d'un système comptable, tenue de la comptabilité, révision comptable et contrôle de fin d'exercice, élaboration des comptes annuels, mise en place d'une comptabilité analytique et calculs de coûts de revient, etc. ;
- **l'audit** : audit légal et missions de commissariat aux comptes, audit contractuel, due diligences, etc. ;

⁶ À noter que le secteur de l'expertise comptable ne comprend pas les activités suivantes :

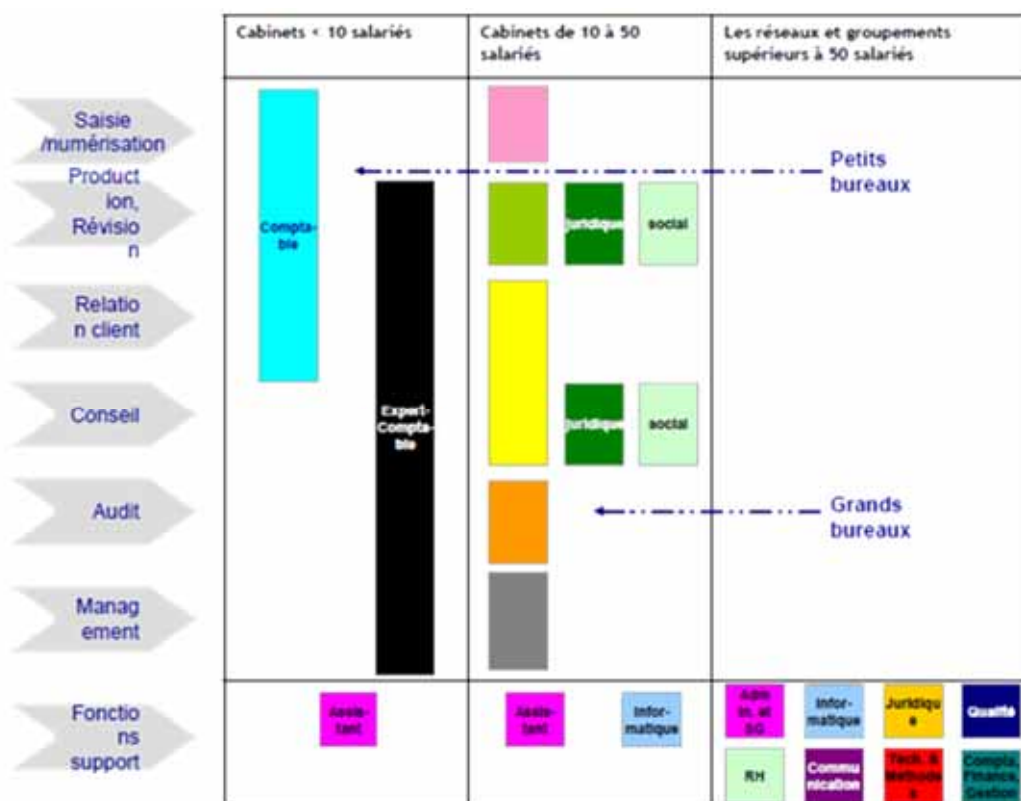
- les activités de traitement et de tabulation des données (cf. 63.11Z) ;
- le conseil de gestion en matière de systèmes comptables, les procédures de contrôle budgétaire (cf. 70.22Z) ;
- le recouvrement de factures (cf. 82.91Z).

- **le droit du travail et la gestion sociale** : établissement des bulletins de paie et des déclarations sociales, assistance à la gestion du personnel, conseil RH et recrutement, mise en place de systèmes d'intéressement, de participation, de prévoyance ou de retraite adaptés, etc. ;
- **le droit fiscal** : établissement des déclarations fiscales (TVA, IS, taxe sur les salaires, CVAE...), optimisation de la gestion fiscale, assistance en cas de contrôle ou de contentieux, etc. ;
- **le suivi juridique** (autre que la représentation juridique) : assistance dans le choix de la forme juridique de l'entreprise, assistance pour les formalités, préparation des opérations de constitution, d'augmentation de capital, de transmission, etc. ;
- **le conseil en opérations de gestion** :
 - assistance à la création de l'entreprise, organisation de levées de fonds, définition de pactes d'actionnaires ;
 - aide à la gestion financière : gestion de trésorerie, choix d'investissement, choix de financement, politique de dividendes ;
 - structuration d'opérations de haut bilan : aide à la formalisation d'une stratégie de croissance externe, évaluation en cas de cession, d'apport ou de transmission ;
 - accompagnement d'entreprises en difficulté : restructuration, plan de continuation.
- **l'information de l'entreprise** : assistance à la mise en place de systèmes d'information et de gestion, élaboration de cahiers des charges, assistance au choix des logiciels de gestion, etc.

Les cabinets d'expertise comptable bénéficient ainsi d'un champ d'intervention extrêmement large pour développer leurs activités auprès de leurs clients. Chaque cabinet peut intervenir sur une partie ou la totalité des activités réglementaires avec un niveau de spécialisation qui dépend de plusieurs critères : la taille du cabinet, les compétences des associés et des collaborateurs, la typologie de la clientèle, la dynamique concurrentielle, l'objectif de marge d'exploitation.

La figure 4.2 présente la typologie d'activités des cabinets d'expertise comptable en fonction du critère de taille, qui constitue le principal critère de segmentation du marché.

Figure 4.2. Diversité des activités réglementaires en fonction de la taille des cabinets



Source : Omega, « Étude prospective de la branche professionnelle des Experts comptables et Commissaires aux comptes et élaboration d'un répertoire des métiers », avril 2013, p. 32.

Selon cette matrice, on voit bien que la taille du cabinet constitue effectivement le principal critère pour déterminer le bon niveau de spécialisation. Les cabinets de petite taille (moins de 10 salariés), souvent monobureau, qui disposent de moyens limités pour se développer, sont davantage concentrés sur les activités classiques de saisie, de production et de révision comptable, qui constituent souvent plus de 80 % de leur CA. À l'inverse, les plus grosses structures de plus de 50 salariés, organisés en réseaux, sont davantage présentes sur l'ensemble de la chaîne de valeur en s'appuyant sur des fonctions supports efficaces pour développer une offre de services pluridisciplinaires qui couvrent l'ensemble des besoins des entreprises.

1.2 Les modalités de spécialisation des cabinets

Si l'on revient aux travaux d'Henry Mintzberg⁷ sur les dynamiques organisationnelles, la structure d'une organisation correspond à l'ensemble des moyens mis en œuvre pour assurer la division du travail en tâches distinctes et contrôler la coordination entre ces tâches.

⁷ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982, 362 p.

La structure d'une organisation procède, selon lui, de cinq dimensions :

- **la chaîne de direction** (longue ou étroite) qui détermine la relation hiérarchique entre les membres de l'organisation ;
- **la marge de contrôle** (large ou étroite) qui repose sur la capacité de la direction à vérifier l'atteinte des objectifs ;
- **la centralisation des décisions** (centralisées ou décentralisées) qui détermine la manière dont les décisions sont prises au sein de la chaîne hiérarchique ;
- **le degré de spécialisation des activités** (spécialisées ou polyvalentes) qui dépend de la manière dont les tâches sont organisées et réparties en sous-tâches, puis subdivisées en emplois individuels ;
- **la formalisation des décisions** (formelles ou informelles) qui définit le processus par lequel les décisions stratégiques et opérationnelles sont plus ou moins réglementées ou normalisées.

D'après ce modèle, le niveau de spécialisation d'un cabinet ne constitue en définitive qu'une dimension du choix de structure organisationnelle. Avec un haut degré de spécialisation, chaque employé a la possibilité de développer une expertise forte dans un domaine de compétence spécifique, rendant son activité plus productive. Le danger est de réduire la capacité d'adaptation de ces salariés souvent très spécialisés en cas de changement réglementaire ou technologique. Un faible niveau de spécialisation favorise, à l'inverse, la formation de talents polyvalents et flexibles en capacité de s'adapter en cas de mutation de l'environnement. Dans le cadre d'un cabinet d'expertise comptable, on peut ainsi identifier trois formes de spécialisation.

a. La spécialisation métier

Une spécialisation métier est rendue nécessaire par l'hypercomplexité des activités réalisées par les cabinets d'expertise : comptabilité, social, fiscalité. De nombreux petits cabinets n'ont pas d'autres choix que de se spécialiser dans les activités classiques de saisie comptable et de production d'états financiers par manque de moyens ou de compétences en interne. Malgré tout, *« la tenue de la comptabilité pour compte de tiers et la production des états financiers doit rester le cœur de métier d'un cabinet d'expertise comptable. Cela représente pour notre cabinet [environ 80 personnes] plus de 40 % des honoraires. Même si les marges se réduisent, cela reste notre principal [produit d'appel], c'est notre porte d'entrée chez les clients. À nous de nous adapter à leurs besoins pour réussir à vendre des missions à plus forte valeur ajoutée, en développant de nouvelles compétences »* (entretien réalisé le 17/02/2021).

b. La spécialisation par secteur d'activité

Les dirigeants de PME recherchent de plus en plus des interlocuteurs qui connaissent véritablement les spécificités de leur métier, l'environnement concurrentiel et réglementaire dans lequel ils évoluent et les problématiques managériales qu'ils se posent. De nombreux cabinets ont ainsi choisi de se spécialiser sur un secteur d'activité spécifique, de manière à monter en compétence : immobilier, professions

libérales, hôtellerie, restauration, pharmacie, établissement de santé, start-up, entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS)...

Témoignage :

« Notre positionnement sur le marché immobilier auprès des promoteurs locaux, des syndicats de copropriété, des courtiers ou des agences immobilières, constitue un réel avantage compétitif pour notre cabinet. La connaissance du métier et des spécificités comptables, fiscales et réglementaires de l'immobilier nous a permis de constituer une belle clientèle sur un marché peu touché par la crise, avec un niveau de marge au-dessus de la moyenne. » (entretien réalisé le 17/02/2021)

c. La spécialisation par type de clientèle

Le type de clientèle et de structure juridique (artisans, commerçants, PME, ETI, grands groupes, ESS, secteur public, associations, fondations, etc.) peut également être un critère de segmentation de l'offre et avoir une influence directe sur le positionnement du cabinet sur le marché.

Ces trois formes de spécialisation ne sont cependant pas exclusives. Elles peuvent se croiser, se nourrir afin de définir un positionnement concurrentiel original comme par exemple, le conseil en transmission d'entreprises agricoles, la fiscalité des entreprises socialement responsables ou l'évaluation du *goodwill de start-up*.

1.3 Quelle stratégie de spécialisation adopter ?

La principale caractéristique de la spécialisation consiste à s'appuyer sur les compétences, les ressources et les savoir-faire des collaborateurs dont dispose chaque cabinet, pour atteindre les objectifs fixés en matière de croissance et de rentabilité. Dans un marché fortement concurrentiel, la stratégie de spécialisation vise précisément à acquérir un avantage concurrentiel défendable afin de construire une offre différenciée par rapport aux autres cabinets.

Il peut s'agir d'apporter de nouvelles solutions par une offre d'outils technologiques renouvelée, de pénétrer de nouveaux segments de marché jusqu'alors fermés aux experts-comptables comme le secteur public ou les collectivités locales, de s'implanter dans de nouvelles zones géographiques afin d'accompagner les clients à l'international, ou de se spécialiser sur un certain type de clientèle.

La concentration des ressources humaines, informatiques et financières sur un même type de métier ou d'activité permet d'imposer une vision et une compétence qui doivent faire référence auprès des clients, grâce à des effets d'expérience et d'apprentissage.

Le choix du type de spécialisation a également un impact sur l'organisation et le mode de fonctionnement des cabinets. Se spécialiser sur un métier ou une activité spécifique doit être considéré comme une décision d'investissement qui implique de connaître parfaitement les besoins et les spécificités de ses clients, de mobiliser les ressources financières à bon escient et de former et de recruter les spécialistes-métiers, dont les profils sont de plus en plus opérationnels et de moins en moins comptables. **Les questions d'attractivité, d'intégration, de motivation et de fidélisation sont au cœur de la réussite des cabinets qui ont choisi la voie de la spécialisation.**

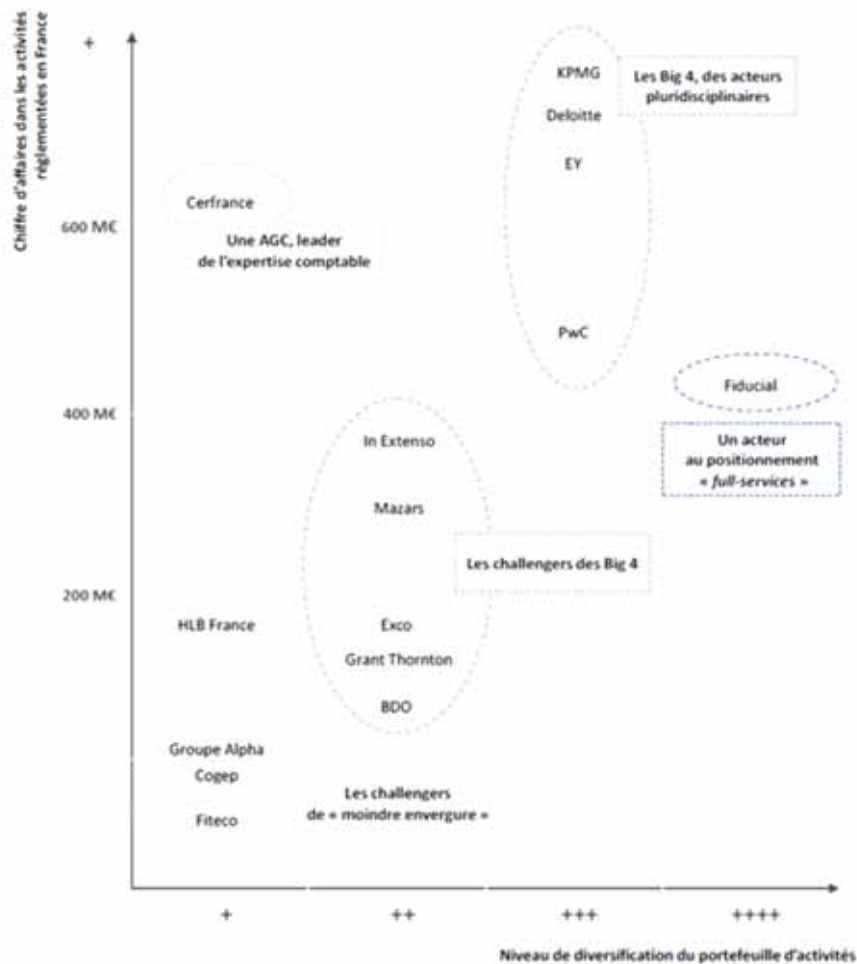
Témoignage :

« Notre cabinet est spécialisé dans le secteur du bois et de l'économie forestière. C'est un choix stratégique fort que nous avons fait collectivement, il y a trente ans environ. Le secteur du bois reste très porteur, même s'il faut gérer les ressources de manière durable et responsable. Peu impactée par la crise de la Covid-19, notre position reste malgré tout fragile en cas de catastrophe naturelle (feu, tempête) ou face au réchauffement climatique. » (entretien du 28/01/2021)

Le principal risque d'une stratégie de spécialisation repose sur la forte dépendance du cabinet à un ou plusieurs gros clients ou à un secteur d'activité particulièrement sensible en période de crise. La vulnérabilité d'un cabinet peut également reposer sur quelques personnes clés, associés ou experts techniques, dont les profils sont très recherchés dans un marché du travail tendu. Enfin, se spécialiser, c'est renoncer à d'autres activités, potentiellement plus dynamiques ou avec davantage d'opportunités de développement.

Sur la figure 4.3, on retrouve le positionnement des principaux acteurs du marché français de l'expertise comptable en fonction de leur niveau de spécialisation/diversification stratégique. Il apparaît clairement que les cabinets les plus développés (les « Big 4 ») sont ceux qui ont réussi à adopter un portefeuille d'activités diversifiées en étant identifié comme des acteurs pluridisciplinaires. À noter cependant que les cabinets de taille moyenne présents sur des niches métiers n'apparaissent pas sur cette figure.

Figure 4.3. Le positionnement des principaux réseaux en fonction du niveau de diversification des activités



Source : étude Xerfi, 2020, p. 45.

Encadré 4.4. La stratégie de diversification de Fiducial

L'exemple de Fiducial, fondé par Christian Latouche, en 1970, après la création du cabinet Sofinarex, est particulièrement illustratif de cette stratégie de diversification. Le groupe s'est développé depuis le début des années 1990, essentiellement par croissance externe autour des concepts de globalité et de proximité. Fiducial se positionne comme le seul acteur français « full services » avec une offre pluridisciplinaire revendiquant près de 10 % des parts de marché de l'expertise comptable en France. L'objectif de Fiducial est de répondre à l'ensemble des besoins de services des entreprises selon une segmentation de la clientèle en trois axes : les créateurs et repreneurs, les entrepreneurs et professionnels et les PME, ETI et grandes entreprises. Le groupe Fiducial s'articule aujourd'hui autour d'une dizaine d'entités, la marque Fiducial étant déclinée par grands domaines d'activité : Fiducial Expertise, Fiducial Audit, Fiducial Legal by Lamy, Fiducial Informatique (développement de logiciels

professionnels), Fiducial Office Solution (vente de fournitures de bureau et d'impression), Fiducial Private Security (sécurité privée et cybersécurité), Fiducial Cloud (opérateur de services Cloud) ou encore Banque Fiducial et Fiducial Médias. Implanté dans 78 pays, le groupe compte aujourd'hui 325 000 clients et 21 000 collaborateurs répartis dans 1 230 agences pour un CA consolidé estimé à 1,65 milliards d'euros en 2020. Ce positionnement original n'a cependant pas poussé Fiducial à changer de statut pour adopter celui de la société pluriprofessionnelle d'exercice malgré l'étendue de ses activités.

L'exemple du développement de Fiducial et de certains autres acteurs sur le marché de l'expertise comptable illustre bien les mutations profondes concernant l'évolution de la structure organisationnelle et juridique des cabinets d'expertise comptable. La création de la société pluriprofessionnelle d'exercice (SPE) offre un cadre juridique novateur, permettant de faciliter le développement d'une offre pluridisciplinaire destinée aux entreprises de toute taille.

2. La société pluriprofessionnelle d'exercice (SPE) : bilan et perspectives pour la profession d'expert-comptable

Initiée par la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron » en 2015 et rendue possible par les ordonnances et décrets du 31 mars 2016 et du 5 mai 2017, la SPE a pour objet l'exercice en commun des professions réglementées du droit et du chiffre au sein d'une même structure. À l'inverse des stratégies de spécialisation évoquées précédemment, l'objectif principal de cette loi est d'encadrer la constitution de sociétés pluridisciplinaires intégrées en favorisant le rapprochement entre professionnels afin de faire face à la concurrence des grands groupes anglo-saxons ou encore des plateformes numériques de services aux entreprises. La SPE va bien au-delà de la Société de participations financières de professions libérales (SPFPL) créée en 2001, dont la dimension était avant tout capitalistique (création d'une holding détenue par plusieurs sociétés d'exercice libéral). La SPE permet, quant à elle, l'association de plusieurs professionnels au sein d'une seule et même structure, en vue de développer des activités communes sur le long terme.

Jusqu'à présent habitués à nouer des partenariats ou des alliances, experts-comptables, avocats, commissaires-priseurs, huissiers de justice, notaires, administrateurs judiciaires et conseillers en propriété industrielle, ont désormais la possibilité d'exercer leurs activités au sein d'une seule et même structure juridique, afin de répondre aux besoins de leurs clients par une offre sur mesure s'appuyant sur un portefeuille élargi de compétences.

Comment favoriser l'intégration des cabinets d'expertise comptable au sein de SPE ? Quel bilan peut-on tirer de la création de la SPE ? Quelles perspectives peut-on dessiner pour l'avenir ?

2.1 L'opportunité de créer une SPE pour les cabinets d'expertise comptable

La SPE offre de nombreuses opportunités et certaines garanties pour les cabinets d'expertise comptable dans leur stratégie de développement. Chaque SPE doit en effet définir, lors de sa création, une liste d'activités qu'elle pourra proposer à ses clients en fonction des professions réglementées qui la composent et des compétences dont elle dispose. Cette liste peut être adaptée en fonction de l'évolution des besoins des clients. La SPE doit pour cela comprendre, parmi ses associés, au moins un membre de chacune des professions qu'elle souhaite exercer. « *Les professionnels exerçant au sein de la société accomplissent les actes de leur profession au nom de cette société* », précise l'article 24 du décret n° 2017-794 du 7 mai 2017.

La SPE offre ainsi aux cabinets d'expertise comptable la possibilité de créer un service global et pluridisciplinaire à leurs clients, chefs d'entreprise autour des métiers du chiffre, du droit et de la gestion de patrimoine principalement. Des réunions conjointes experts-comptables / avocats pourraient ainsi devenir la norme, permettant d'aborder de manière régulière l'ensemble des sujets juridiques et financiers connexes à la mission du cabinet. Le chef d'entreprise peut bénéficier, pour un coût maîtrisé, de l'expertise complémentaire de deux ou plusieurs spécialistes travaillant dans la même structure. On peut citer ici deux exemples qui militent pour la création de SPE au sein de la profession comptable. Le premier exemple porte sur le recouvrement de créances, enjeu éminemment important pour les entreprises particulièrement en temps de crise. L'expert-comptable a pour mission de détecter et d'analyser le risque clients aux côtés du directeur administratif et financier ou du *risk manager* ; l'huissier gère le recouvrement ; l'avocat conseille sur la sécurisation juridique des échanges et traite l'éventuelle procédure contentieuse. « *Une réponse globale, précise et coordonnée entre différentes compétences constitue une réelle valeur ajoutée pour les clients.* » Le second exemple est relatif au conseil en matière de transmission d'entreprise.

Dans ce type de mission, l'expert-comptable assure l'évaluation de la cible et coordonne les audits d'acquisition ; l'avocat prépare la documentation juridique et sécurise la transaction par la rédaction de clauses contractuelles visant à protéger son client ; le gestionnaire de patrimoine assure l'optimisation financière et fiscale du patrimoine du dirigeant post transaction.

Cette organisation des activités favorise par ailleurs les échanges et la fluidité des informations en externe comme en interne. En externe, cela réduit l'asymétrie d'information entre le client et son conseil par une confiance réciproque. En interne, cela permet d'améliorer la performance opérationnelle et le suivi des dossiers grâce à un partage d'expériences.

C'est aussi un moyen de générer des synergies d'exploitation par une mise en commun des fichiers clients et une réduction des charges d'exploitation grâce à des *process* plus performants en matière de recrutement, de gestion immobilière, de cybersécurité ou de stratégies d'achat (logiciels, informatique, fournitures de bureau).

2.2 Quel bilan tirer de la SPE, cinq ans après sa création ?

Cinq après la promulgation de la loi, la SPE est pourtant loin d'avoir connu le succès attendu. Depuis les décrets d'application parus en mai 2017, le barreau de Paris ne recense à la fin 2020 que 15 sociétés organisées sous cette forme juridique sur les 30 000 avocats inscrits au barreau, et la Compagnie nationale des conseils en propriété intellectuelle, seulement 8 sur ses 1 600 membres. L'ordre des experts-comptables ne recense qu'une cinquantaine de sociétés inscrites sous cette forme, souvent à titre expérimental, sur une partie limitée de leur portefeuille clients, autour des activités comptables et juridiques principalement.

Il existe certes quelques tentatives assez intéressantes, comme le groupe Implid Legal basé à Lyon (déjà composé d'avocats et d'experts-comptables) qui a intégré l'étude d'huissiers de justice Fradin Tronel Sassard & Associés en septembre 2019, ou le cabinet d'avocats Avodès, implanté à Niort, qui s'est associé en 2020 avec des notaires, experts-comptables et huissiers de justice. On peut également citer l'exemple de la Compagnie du Droit, créée en 2016, qui n'est pas une SPE, mais une société d'exercice libéral à responsabilité limitée (SELARL) avec la particularité d'être détenue à 49,99 % par les experts-comptables associés de la Compagnie Fiduciaire et à 50,01 % par une société d'avocats. Mais la majorité des SPE existantes (une cinquantaine à ce jour) regroupe des experts-comptables et des cabinets d'avocats de petite taille, situés souvent en région.

3. Comment expliquer ce relatif échec ?

Un guide⁸ produit en 2018 par un groupe de travail interprofessionnel, composé de représentants des différentes professions réglementées, permet de revenir sur les facteurs à l'origine de cet échec, cinq années après la promulgation de la loi.

La première raison est réglementaire. Elle est liée aux conditions d'exercice d'une SPE. Les textes fondateurs n'abordent en effet que de façon succincte les dispositions d'ordre pratique auxquelles les professionnels sont et seront confrontés : secret professionnel, conflits d'intérêts, maniement de fonds, lutte contre le blanchiment, obligation d'assurance, conventions collectives, etc. Or, la SPE oblige à repenser toute

⁸ Groupe de travail interprofessionnalité, « Le guide de la société pluriprofessionnelle d'exercice (SPE) », 8 juillet 2020, 108 p.

une série de questions qui appartiennent à la spécificité de chaque profession, qu'il s'agisse des questions de déontologie, de respect du secret professionnel ou d'assurances. Le choix qui a été fait par le législateur (c'est-à-dire de faire coexister les différents statuts professionnels au sein de la SPE) n'a pas facilité le développement de ces structures. Par ailleurs, de nombreux chefs d'entreprise peuvent être plus que réticents à divulguer des secrets professionnels à une même structure représentée par un avocat et un expert-comptable, par exemple. Or, le secret professionnel est à la base de la confiance du client dans les professions réglementées. Sa garantie est fondamentale et doit s'accorder dans une SPE avec la présence de professions plurielles au sein d'une même société. En outre, la SPE ne règle pas totalement les conflits d'intérêts qui peuvent émerger dans la relation d'affaires entre les métiers du chiffre et ceux du droit. Cette situation peut entraîner une perte d'indépendance progressive, voire la domination d'une profession sur une autre, avec des relations dictées exclusivement par des enjeux économiques.

Le second facteur est d'ordre économique. Il s'explique par la structure de marché de nature très différente entre le secteur de l'expertise comptable, celui du droit et les autres professions réglementées. Le métier de l'expertise comptable est en effet dominé par un oligopole de huit à neuf cabinets qui ont déjà adopté depuis plusieurs années une offre pluridisciplinaire destinée aux besoins de nombreuses PME, des ETI et groupes ayant une présence internationale forte. La création de la SPE ne modifiera pas structurellement les conditions de la concurrence sur un marché de l'expertise comptable déjà relativement concentré, avec des barrières technologiques et informatiques de plus en plus fortes, et marqué par une automatisation croissante des procédures (factures, déclarations fiscales, gestion de trésorerie...). Le marché du droit avec toutes ses composantes est, à l'inverse, beaucoup plus fragmenté avec de très nombreuses petites structures spécialisées par grands domaines du droit privé (droit des affaires, droit fiscal, droit de la propriété intellectuelle, droit des procédures collectives, droit du financement, droit pénal des affaires...). La présence internationale de sociétés d'avocats est bien plus limitée. Elle se concentre sur Paris et sa région, autour de certaines spécialités très spécifiques (arbitrage, fusions & acquisitions, capital investissement...).

Il apparaît enfin difficile de mesurer les réelles synergies opérationnelles générées par une stratégie d'intégration horizontale (c'est le cas de la SPE) par rapport à une alliance ou à un partenariat stratégique entre un cabinet d'avocat et un cabinet d'expertise comptable, où le fonctionnement collaboratif en mode projet se trouve au cœur de la relation.

Le dernier facteur est davantage d'ordre culturel et sociologique. Les professionnels concernés cherchent en effet à s'approprier cette nouvelle forme de société en l'adaptant à des cultures professionnelles parfois très éloignées et marquées par des caractéristiques sociologiques distinctes.

Faire cohabiter avocats et experts-comptables, collaborateurs juridiques et comptables, au sein d'une même structure, peut poser beaucoup de problèmes en termes de management d'équipes, de partage des compétences ou de gestion des carrières. Se pose également la question de l'échelle des rémunérations entre collaborateurs et le niveau des honoraires entre experts-comptables et avocats, puisque la SPE devient la seule structure de facturation.

PROPOSITIONS

Proposition 4.1

Renforcer la spécialisation des cabinets d'expertise par métier et par secteur, par une montée en compétence des collaborateurs.

- Conseil à l'identification d'opportunités stratégiques.
- Renforcement des formations techniques.
- Renforcement des formations sectorielles.

Proposition 4.2

Favoriser les stratégies de différenciation pour les cabinets indépendants autour d'une spécialité sectorielle et/ou d'une spécialité métier, de manière à développer un avantage concurrentiel défendable face aux réseaux intégrés.

Proposition 4.3

Promouvoir le développement des SPE par une meilleure connaissance par les experts-comptables des spécificités des autres professions réglementées.

- Journées des stagiaires experts-comptables / avocats / notaires / administrateurs judiciaires / conseillers en gestion de patrimoine
- Formation interprofessionnelle en *soft skills* pour experts-comptables / avocats / notaires / administrateurs judiciaires.

Proposition 4.4

Proposition de la création de SPE autour de trois thématiques.

- Spécialisation 1 : expertise comptable et juridique généraliste.
- Spécialisation 2 : expertise comptable, RH et droit social.
- Spécialisation 3 : gestion comptable, juridique et fiscale / Gestion de patrimoine / Immobilier d'entreprise et transactions.

Proposition 4.4.1

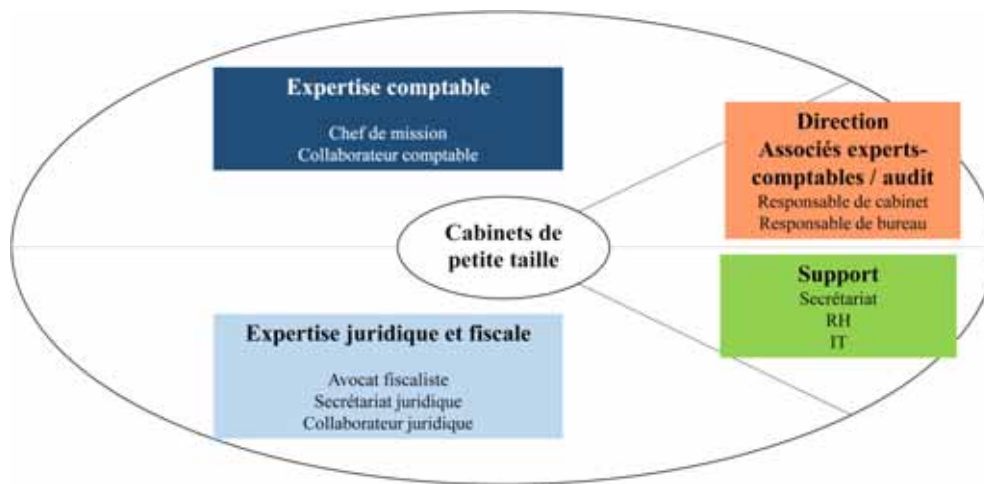
Spécialisation 1 : expertise comptable et juridique généraliste

Orientation stratégique : acteur généraliste de l'expertise comptable et juridique

Type de clientèle : diversifiée, commerces, PME et ETI

Concurrence : +++

Niveau des honoraires / marges : ++



Proposition 4.4.2

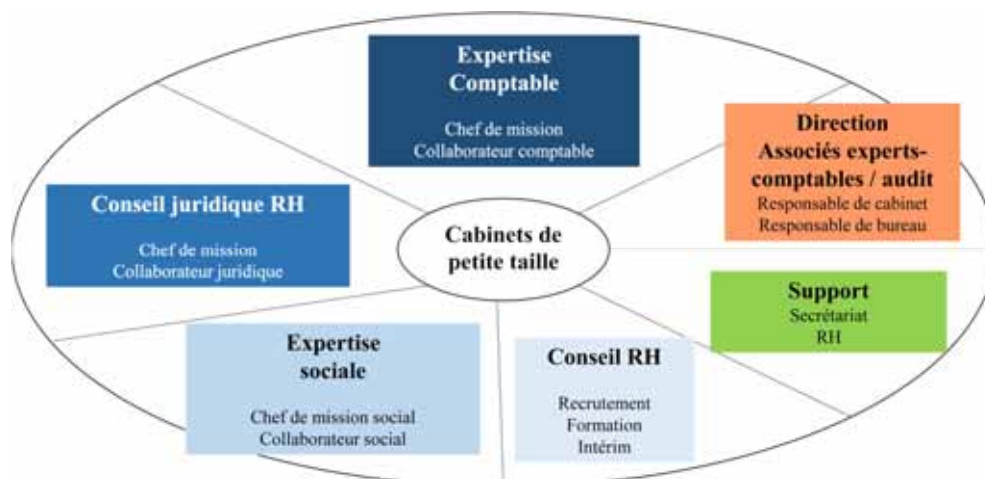
Spécialisation 2 : expertise RH et droit social

Orientation stratégique : acteur spécialisé sur la paie, la gestion des ressources humaines avec une expertise en droit social

Type de clientèle : diversifiée, secteur des services

Concurrence : ++

Niveau des honoraires / marges : +



Proposition 4.4.3

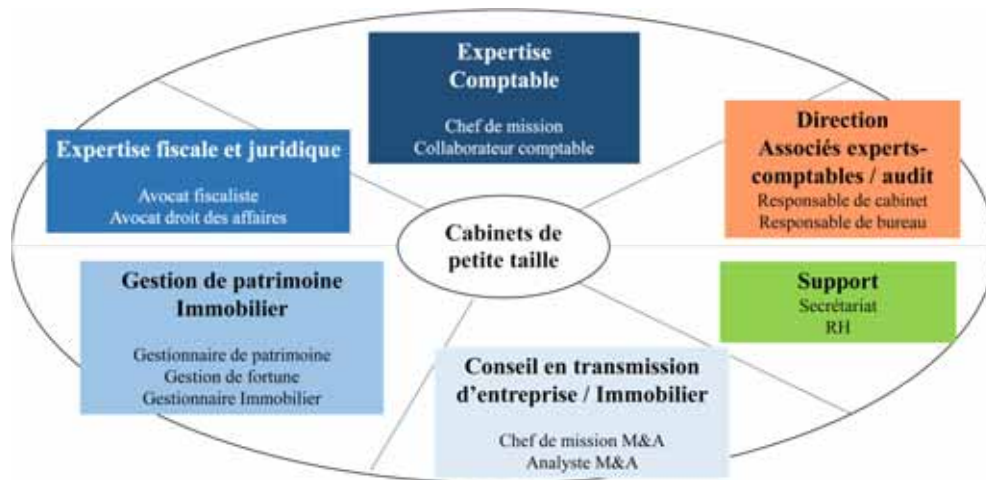
Spécialisation 3 : gestion comptable, juridique et fiscale / Gestion de patrimoine / Immobilier d'entreprise et transactions

Orientation stratégique : acteur spécialisé dans la gestion fiscale, la gestion de patrimoine et l'immobilier

Type de clientèle : diversifiée, chefs d'entreprise

Concurrence : +++

Niveau des honoraires / marges : +++



V. LES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE FACE À LA GESTION DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

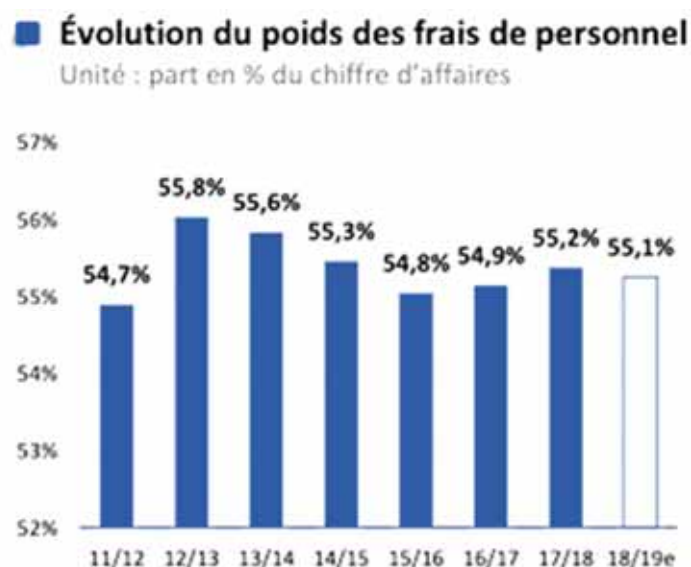
Les métiers du chiffre reposent historiquement sur le savoir-faire d'hommes et de femmes soucieux de mobiliser des techniques au service de l'accompagnement des entreprises. Ces dernières années ont néanmoins été l'occasion de repenser la place de l'humain dans l'activité comptable. Les moteurs de ces transformations sont à la fois internes, avec une rationalisation des processus favorisée par le recours aux nouvelles technologies, et externes avec des attentes et comportements des collaborateurs s'adaptant aux grandes tendances sociétales.

1. L'homme de cabinet se réinvente

Nous assistons à une refonte du contrat qui tenait notre société jusque-là et définissait notamment la place de la femme, la relation au travail ou encore les relations entre les générations.

Un vent nouveau d'égalité souffle et participe à la réinvention des modèles de cabinet, où la masse salariale, que l'on parle de charge ou d'investissement en capital humain, représente plus de la moitié du CA.

Figure 5.1. Évolution des frais de personnel dans les cabinets d'expertise comptable
Source : Xerfi, 2020.



Que l'on parle d'Angela Merkel, de Christine Lagarde ou de Kamala Harris, et les exemples peuvent être cités dans tous les domaines de la vie économique et politique, les femmes accèdent enfin à des postes à responsabilité. Et l'on retrouve une telle féminisation dans les directions de cabinets même si, à ce jour, en 2021, elles ne représentent qu'un quart des inscriptions à l'ordre, les deux tiers des femmes diplômées exerçant dans des entreprises⁹.

Cette tendance égalitaire dépasse les problématiques de genre pour s'attaquer aux rapports de travail, à l'instar de l'intégration des nouvelles générations dans les cabinets. Moins sensibles à la seule prime, ils appellent des leviers managériaux complémentaires en termes de *leadership*, d'attractivité des talents, de nouveaux leviers incitatifs (participation au capital) ou d'aménagement des temps de travail. On retrouve aussi une quête d'un autre équilibre vie professionnelle/vie personnelle, dénué du devoir de donner davantage de temps que l'on pouvait couramment rencontrer chez les comptables de la génération X : « *C'est de plus en plus compliqué. J'ai la plus jeune, de 1998, elle est hyper motivée, bon état d'esprit, mais c'est plus le même rapport au travail. Elle fait ses heures, point barre. Ils sont dans cette notion d'heures* », concède un premier ; là où un autre fustige « *la nouvelle mentalité [qui] va être tournée davantage sur l'équilibre pro/perso. 17 h 30, je sens que j'ai du travail ici, je vais aller ailleurs.* » Et, parallèlement à ce phénomène, on décrit également des pertes de compétences techniques ou, pour le moins, des difficultés accrues à recruter les meilleurs profils : « *Prenons l'exemple de collaboratrices de mon âge, souvent tu étais expert-comptable, tu échangeais avec le collaborateur qui m'apprenait des trucs. Aujourd'hui, parfois le collaborateur te transfère les mails, c'est le monde à l'envers, donc quand tu es tout seul, tu galères, tu peux plus te reposer.* » Un tel contexte d'aplatissement des relations et d'égalitarisme questionne la structure traditionnelle des cabinets. Que peut-on penser d'un modèle qui, sociologiquement, distingue clairement les associés au profil de dirigeants, des managers et/ou des collaborateurs opérationnels ?

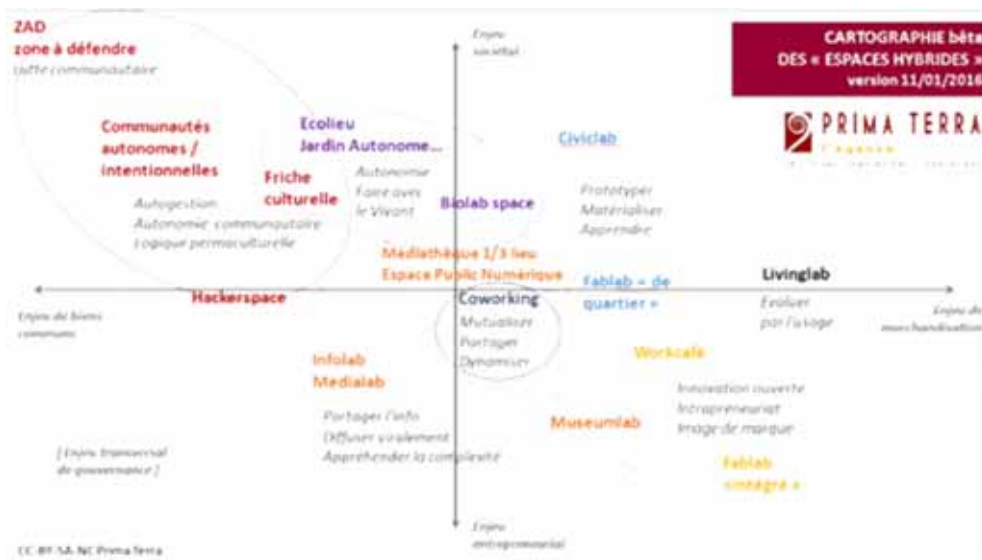
Une telle question se pose de façon prégnante dans une population où l'âge moyen dépasse les cinquante ans (source : Xerfi, 2020). Or, attirer les jeunes dans les professions comptables suppose d'atténuer les relations hiérarchiques traditionnelles, au profit de davantage de convivialité, d'horizontalité, de *feed-back* et d'accompagnement. Un associé d'un cabinet en forte croissance témoigne : « *Le plan de carrière, c'est une direction et ensuite on est attentif au bien-être. On a mis en place des enquêtes et sondages pour savoir ce que les collaborateurs souhaitent pendant la période fiscale. On a fait venir un sophrologue. On a des jeunes qui étaient en charge d'organiser des sorties (kart, bowling...) ou des événements festifs (crêpes pour la Chandeleur, pot pour un anniversaire) avec un budget alloué aux secrétaires pour créer du lien, organiser des temps de rencontre "hors cadre" et réduire la distance.* »

⁹ Adeline Rocci, « 8 mars : la place des femmes dans l'expertise comptable », Compta online, 8 mars 2021 (<https://www.compta-online.com/mars-la-place-des-femmes-dans-expertise-comptable-ao3788>).

Au travers de toutes ces actions, le cabinet parvient à casser les frontières hiérarchiques et statutaires et en effet, « nous avons vu des barrières tomber ».

On retrouve dans ce témoignage la prise en compte d'une gamme complète de leviers d'actions RH, qui permettent à la fois de faire évoluer la culture managériale et de piloter ces transformations. En termes de vie de cabinet, les tiers-lieux sont alors particulièrement attractifs, notamment parce qu'ils autorisent des formes d'engagement professionnel davantage en phase avec les nouveaux modes de marchandisation et d'entrepreneuriat.

Figure 5.2. Cartographie des espaces hybrides



Source : www.prima-terra.fr.

De ce point de vue, le travail ne peut plus être sacrificiel et s'inscrire dans son héritage étymologique comme une « torture » pour le collaborateur, mais doit devenir un vecteur de bien-être et de réalisation. Les collaborateurs ne sont plus prêts à supporter des conditions difficiles et encore moins lorsqu'elles s'accompagnent de conditions financières peu incitatives : « Les gens changent, sur un coup de tête. Ils n'ont plus de stratégie de carrière. Tu ne peux pas miser sur une perspective d'évolution chez certains. Alors qu'avant t'avais ça, un ascenseur. Les seuls qui n'évoluaient pas trop, c'étaient les assistants ; même la secrétaire pouvait évoluer. Et puis, avec un client, tu ne peux pas te permettre d'avoir du changement. Le seul reproche qu'on a chez le client, c'est le changement de collaborateur. » Ce témoignage d'un expert-comptable, dirigeant un cabinet de taille moyenne, rend compte d'une perte de repères des équipes managériales face à ces évolutions. Le turnover en particulier reste fort et une préoccupation importante des cabinets, si l'on met à part la période très particulière de la crise de la Covid-19.

Les deux tiers des recrutements concernent des débutants ou des confirmés ayant moins de sept ans d'expérience et deux tiers des mobilités correspondent à des collaborateurs ayant moins de trois ans d'ancienneté dans le cabinet. On pourra alors inviter les associés à s'interroger sur les conditions et les processus qui contribuent au fonctionnement optimal de leurs cabinets. « *On a eu l'expérience de deux jeunes qui sortaient de l'école ; au bout, respectivement, d'un mois et de deux mois, ils ont tous les deux démissionné : [J'ai peur que ça empiète trop sur ma vie privée, je préfère ne pas rester].* »

On comprend mieux les paradoxes en jeu car on assiste dans le même temps à un besoin de rénovation supposant une disparition progressive des tâches et activités les plus répétitives et, dans le même temps, des inquiétudes quant aux nouvelles activités qui leur seront confiées. Il apparaît donc essentiel de rendre la profession d'expert-comptable plus attractive auprès des jeunes (sortir du modèle « expert-comptable de père en fils ») et des femmes qui constituent un potentiel immense pour la formation, pour apporter un esprit de renouveau. Le travail en cabinet 3.0 doit être un véhicule d'émotions positives, d'engagement, de sens, de réussite et de relations positives au sens du chercheur américain en psychologie, Martin Seligman (*Vivre la psychologie positive*, 2013). Le recours au *leadership* inspiré ou à la psychologie positive offre ici des pistes intéressantes (Shelly Gable et Jonathan Haidt, « *What (and why) is positive psychology ?* », *Review of General Psychology*, juin 2005).

2. Anticiper la transformation des métiers

Sur un plan stratégique, le cabinet doit à la fois être capable d'être performant sur ses métiers traditionnels liés notamment aux obligations réglementaires, et, dans le même temps, explorer les domaines d'activité émergents pour préparer l'avenir. Cette ambidextrie attendue pour faire face aux mutations en cours dans les cabinets d'expertise comptable comme dans les autres secteurs, porte en elle, au-delà des menaces qui pèsent sur la profession, son lot de leçons.

En effet, plusieurs tendances devraient impacter la vie des cabinets dans les toutes prochaines années, en écho avec les grandes mutations digitales promises par le big *data*, l'IA, la *blockchain* ou la « plateformisation ». Elles devraient s'accompagner de changements réglementaires remarquables et perçus comme menaçants par la profession. On pensera ici à **l'ouverture à la concurrence** qui menace vers des acteurs issus d'autres secteurs d'activité, notamment les banques ou les entreprises de la « tech » ayant une image plus attractive que les cabinets traditionnels. Celles-ci devraient davantage absorber les ressources humaines et participer à une tension sur le recrutement, qui pourrait s'accompagner de nouvelles exigences dans la relation de travail.

Encadré 5.1. Les banques à l'assaut des métiers du chiffre

Habitues à faire des incursions dans les métiers connexes, les banques flirtent avec l'autre métier du chiffre. De nombreux exemples alimentent ce constat qui, loin d'être une illusion, constitue une évolution du marché qui menace l'activité des cabinets : « *On part du principe qu'on est toujours protégé par l'ordonnance de 45. Le jour où les banques pourront faire de la compta, j'entends une banque qui pouvait faire des prévisionnels de trésorerie, on n'est plus très loin. Le jour où il y aura une déréglementation, il n'y aura plus d'exigence en terme de qualité et ce sera la guerre.* »

Parmi les acteurs bancaires traditionnels, on pourra s'attarder sur une banque « capitaliste » : BNP Paribas, qui propose un premier niveau d'intégration avec la mise en ligne de conseils pour la réalisation d'un *business plan* et fournit les supports nécessaires à sa rédaction (<https://mabanquepro.bnpparibas/fr/vos-besoins-pro/votre-activite/createurs-repreneurs-d-entreprise/accompagnement-creation-entreprise/faire-un-business-plan>).

Mais il est également possible de parler des services partenaires de la Banque populaire. Celle-ci propose de réaliser son business plan en ligne (directement sur www.startmystory.fr) disponible depuis son site groupe et les sites de ses banques régionales¹⁰. On peut enfin citer une *fintech*, à l'instar de la banque en ligne Qonto qui propose plus de 80 outils comptables en accès direct depuis www.qonto.com/fr/accounting.

En particulier, il faudrait pour cela revisiter la place des experts-comptables stagiaires et des jeunes confrères, de façon à libérer les talents. C'est d'autant plus le cas que certains cabinets de taille intermédiaire ou importante ont structuré une véritable stratégie RH. Ce témoignage d'un associé va dans ce sens : « *Pour nous, c'est la richesse du cabinet. Le marché est hyper tendu, on est encore plus attentifs à nos collaborateurs. On est un cabinet intégrant, il n'y a pas de limite à la montée en puissance au sein du cabinet. Les cadres disposent de plus de 10 % des parts du cabinet. On essaie d'avoir des perspectives pour les collaborateurs qui rentrent chez nous avec des plans de carrière.* » Et, au-delà des procédures RH, il faut désormais être capable de développer un esprit de cocooning pour renforcer le lien. Si de telles stratégies sont aujourd'hui l'apanage des cabinets les plus structurés, cette question est amenée à prendre de l'ampleur auprès des confrères. La marque « expert-comptable » doit être revalorisée à l'aune des attentes du XXI^e siècle pour coller aux attentes des nouvelles générations, les *millennials* et les futures générations de confrères, de collaborateurs et de robots.

Sur le plan humain, on assiste, on l'a vu, à de nouvelles attentes des collaborateurs, lorsque 92 % des salariés de la génération Y refusent le profit comme seule motivation. La possibilité d'association rapide constitue une piste à envisager avec d'autres modèles de gouvernance.

¹⁰ Banque populaire, « Créer votre business plan rapidement » (www.banquepopulaire.fr/professionnels/financer-projets/creer-votre-business-plan-gratuitement).

Mais, au-delà, c'est l'ensemble du modèle du cabinet qui est questionné. Il s'agit en particulier de **trouver un autre équilibre entre vie privée et vie professionnelle**, fondé notamment sur l'appropriation à pleine valeur des technologies digitales. Ce questionnement sur les compétences humaines et leur articulation avec le renforcement de la place du numérique appelle une révision des modes de gestion des ressources humaines pour anticiper les conséquences des restructurations en cours ou à venir, et valoriser le capital de l'ensemble des salariés, depuis les assistants jusqu'aux experts-comptables associés. De ce point de vue, plusieurs leviers d'action peuvent être mobilisés et visent à renforcer l'innovation managériale ou à développer des actions de formation et de communication internes et externes. Et, plus globalement, les challenges des cabinets portent sur l'organisation du travail, la gestion des emplois et des compétences en phase avec la digitalisation du cabinet et encore la politique de rémunération individuelle et collective. **Le télétravail est un exemple de sujet qui peine à se libérer dans les cabinets.**

Encadré 5.2. Les réticences au télétravail

« Le télétravail, c'est bien simple : j'ai dit ok tant que vous atteignez vos objectifs de production et, si ça ne marche pas, il faudra bien revenir au modèle en présentiel. » Cette expert-comptable a eu le courage de généraliser cette pratique et en est sortie gagnante : *« C'est un vrai succès. Ceux qui veulent télétravailler le font et certains m'ont demandé d'eux-mêmes de revenir au cabinet car ils préfèrent. »* Ce mode de travail trouve un succès particulier auprès de ceux qui habitent loin de leur lieu de travail : *« Un de mes collaborateurs habitant à plus de 30 kilomètres revit depuis qu'il est passé en télétravail ; il vient au cabinet deux jours par semaine. »* Si ce cabinet rend compte d'une situation idéale en matière de télétravail, il ne faut pas perdre de vue que ce dernier impose aussi son lot de contraintes en termes d'animation d'équipe, de motivation à travailler (celui qui a goûté au télétravail peut désirer ne plus retourner en présentiel), sans compter que les plus réticents ne sont pas toujours les « patrons » eux-mêmes.

Si le débat sur le télétravail est symptomatique des défis managériaux en cours dans les cabinets, les transformations en jeu sont aussi renforcées par les mutations du secteur. La multiplication des rapprochements, favorisée par la fin de vie professionnelle des *boomers*, implique une concentration du secteur avec l'émergence d'acteurs intermédiaires régionaux. Ces restructurations sont l'occasion de questionner le modèle de production des cabinets et, avec lui, le style de management. En particulier, un management par les valeurs, qu'il s'inscrive dans la tradition d'un paternalisme bienveillant ou dans une approche fondée sur la responsabilité sociale du cabinet, revient au cœur des débats pour une vie plus épanouie tant au plan personnel que dans une visée plus spirituelle, englobant la planète et notre futur commun.

On assiste ainsi à l'émergence d'une **logique de compétence, avec des équipes plus souples promouvant des responsabilités élargies, et des exigences multidimensionnelles de part et d'autre.**

L'accompagnement des PME peut alors très bien s'envisager autour d'un binôme chef de mission et expert-comptable stagiaire, appuyés par un réseau de robots implantés dans l'entreprise. On parle ici de l'expert-comptable augmenté : IA permet de renforcer l'efficacité et la précision des tâches et, dans le même temps, de s'appuyer sur les outils pour assurer toutes les tâches répétitives et sans valeur ajoutée. Fait stylisé de cette tendance, le free-lance devient plus que jamais une solution facilitée par le digital. On peut ainsi s'attendre à voir au moins 30 % des collaborateurs avoir recours à cette forme de travail dans les dix prochaines années, avec des enjeux en termes d'adaptation des modes de management ou encore de contractualisation.

Plus avant, le modèle de cabinet « moderne » organisé autour de tâches parcellisées, prescrites, inscrivant des exécutants dans une logique de poste, semble amené à disparaître. L'anticipation des restructurations consiste alors à **continuer d'accompagner la montée en compétences des salariés des cabinets d'expertise comptable en gestion fiscale et sociale**, en particulier en s'appuyant sur des formations universitaires professionnalisantes (comme des diplômes universitaires ou des master 2 en gestion fiscale) qui seront suivies notamment par les chefs de mission. Il s'agit dans le même temps de **préparer l'organisation et les métiers du cabinet à la bascule vers des modèles d'automatisation des activités**. Toujours dans cette veine, le conseil et le soutien aux entrepreneurs apparaît être une stratégie complémentaire, en appui du renforcement des missions de base. La différenciation appelle en ce sens une spécialisation par secteurs d'activités, le cabinet développant une image de spécialiste de deux ou trois secteurs liés, ou encore une spécialisation par métiers, le cabinet développant dans ce cas une spécialité sur les montages fiscaux, la gestion de patrimoine, la RSE ou la technologie.

La coopération intercabinets apparaît aussi comme une clé pour les confrères de taille plus modeste. Les réseaux d'échange de missions devraient être amenés à se multiplier par une organisation en étoile avec d'autres cabinets indépendants, pour construire le réseau sur un système de valeurs communes et une philosophie entrepreneuriale partagée. Les réseaux peuvent être interprofessionnels ou entre cabinets.

Encadré 5.3. Les leçons de la pandémie : moins de compta, mais plus d'accompagnement et de conseil

Pour les cabinets comme pour la plupart des acteurs en soutien des entreprises, la pandémie a accéléré les apprentissages et la remise en question d'un certain nombre de croyances, dont certaines apparaissent désormais caduques. Le business model fondé sur la saisie comptable et la production d'informations, n'est pas aussi central lorsqu'il s'agit d'accompagner le client dans une demande de financement ou de conseil. Plus avant, comme en témoigne cet expert-comptable, les entrepreneurs accordent clairement de la valeur au soutien qui leur est proposé : *« Sur 400 clients, j'en ai seulement 3 qui veulent négocier les honoraires, en dépit de la baisse de l'activité comptable traditionnelle car ils savent qu'il y a davantage de conseil. »*

Tous ces éléments se conjuguent pour placer le comportement des acteurs au cœur des préoccupations des cabinets.

3. Développer les *soft skills* nécessaires au renouvellement du cabinet

Alors que le métier d'expert-comptable trouve ses fondements dans la technique et cette capacité originale à être présent sur les domaines techniques de l'accompagnement que sont la comptabilité, la fiscalité, le droit et la finance, les évolutions en cours nous invitent à accorder davantage d'importance aux *soft skills*. Que l'on adopte un point de vue *demand pull* en parlant de capacité d'adaptation, de comportement en équipe, de relationnel client, ou un point de vue *technology push* avec l'automatisation d'un nombre croissant d'activités, **les constats convergent pour placer les *soft skills* au cœur des préoccupations** : « *Nous, on a des profils polyvalents, des personnes qui aiment ce qu'elles font. Effectivement, il faut qu'elles soient moins refermées sur elles-mêmes car elles sont de plus en plus confrontées au client. C'est de plus en plus des profils atypiques, compliqués à trouver ; des personnes qui ont une tête bien faite et qui n'ont pas peur de se confronter à l'individu en face d'elles.* »

Car il faut envisager de **refondre en profondeur l'organisation du cabinet et l'articulation des compétences**. En effet, le niveau de compétences des collaborateurs est souvent limité à la réalisation des missions comptables et réglementaires. Il s'ensuit l'absence d'une réelle vision/stratégie RH de montée en compétences des collaborateurs comptables au sein des cabinets. L'objectif est alors d'améliorer le savoir-faire des assistants, de valoriser le capital humain et les compétences des chefs de mission et des experts-comptables stagiaires et, plus globalement, de favoriser la réalisation professionnelle et l'épanouissement des équipes dirigées par les experts-comptables, qui restent la clé de voûte du dispositif : « *Ce que font les cabinets, c'est s'organiser à trois niveaux : l'expert-comptable, le superviseur qui sera un cadre plus fortement rémunéré et, après, le collaborateur qui tourne.* » Les impacts opérationnels se mesurent alors, suite à l'adaptation de la gestion des temps et du modèle de création de valeur : on ne vend plus uniquement du temps, on vend du conseil, des systèmes produit/service, de l'accompagnement.

Dans cette veine, on comprend que le **DEC puisse évoluer vers une valorisation sous forme d'une thèse d'exercice professionnel, en lieu et place du mémoire**, comme c'est le cas en médecine notamment. Les experts-comptables interrogés considèrent d'ailleurs ce diplôme comme une « *porte d'entrée et la validation d'un certain nombre de bonnes pensées pour l'écosystème entrepreneurial et les impôts* ». Et la réglementation joue un rôle paradoxal en protégeant le métier d'un côté et, d'un autre, en orientant l'accompagnement vers des tâches à dominantes administratives, là où la valeur créée pour l'entreprise pourrait être davantage économique : « *Si tu veux, ça rejoint tout ce qu'on a dit : la réglementation, certains avaient peur qu'elle tombe par*

rapport à ce qu'on gagne trop facilement notre vie avec la saisie comptable. Avec la digitalisation, ça va disparaître. Demain, c'est plus une contrainte, un frein, mais la réglementation, c'est ce qui nous préserve une image de qualité. Aujourd'hui, on a des gens qui reçoivent des clients, ils ne sont pas diplômés en expertise comptable. C'est plutôt l'image de qualité, de service etc. Si la réglementation évolue, il restera un ordre, un label et même, j'aurais tendance à dire, il restera un diplôme. »

En outre, on ne peut que conseiller de **compléter le DEC par un master spécialisé par métier**, comme notamment en gestion de patrimoine, en transmission d'entreprise ou en consolidation. En parallèle de ces aspects techniques, les attendus du métier appellent un renforcement des *softs skills*. Nos entretiens nous ont ainsi permis d'identifier cinq capacités comportementales attendues par les dirigeants de cabinets, quelle qu'en soit la taille.

Tableau 5.1. Les cinq *soft skills* fondamentales du collaborateur comptable

Collaborer / travailler au sein de l'équipe	Suppose de savoir se positionner et de connaître son rôle dans l'équipe, comprendre que l'on agit en interdépendance avec les autres et construire un réseau de partenaires internes et externes avec lequel travailler.
Adopter une orientation client/entrepreneur en comprenant le client	En lui proposant les bons produits et les bons services cohérents avec son profil et ses besoins, être à l'écoute de ses besoins, de ses difficultés, voire anticiper ses attentes en lui faisant la proposition en amont de sa demande exprimée.
Adapter ses compétences et apprendre	Identifier les besoins en développement de compétence, anticiper les évolutions, se mettre à jour et aider ses équipes dans des perspectives de moyen à long termes, avoir un rôle moteur dans la montée en compétence de son équipe.
Savoir s'adapter au changement	Connaître les grandes évolutions, comprendre et s'engager dans les transformations du métier en cohérence avec son niveau de responsabilité.
Résoudre des problèmes	Savoir participer à la résolution des problèmes, être capable de déployer rapidement une solution, quitte à sortir du cadre habituel, mobiliser des solutions et apprendre de ces difficultés, rebondir et en faire des opportunités.

Source : auteurs, adapté des entretiens réalisés.

Parmi les compétences à développer, **la capacité à entrer en connexion avec son environnement** devient plus que jamais essentielle. Celle-ci ne passe pas seulement par une approche en termes de développement commercial, mais c'est un processus davantage protéiforme : pluriprofessionnalité, ouverture sur des secteurs d'activité délaissés, vision en terme d'encastrement sociotechnique.

Les défis sont nombreux car il faut à la fois accompagner la montée en compétence sur des métiers qui n'existent pas véritablement encore, autour du digital, et donc anticiper les conséquences des restructurations et, dans le même temps, s'assurer que les métiers traditionnels seront bien faits jusqu'au passage de relais aux robots. Et, sur ce point, encore une fois, les avis convergent : *« Sur la montée en compétence, c'est une obligation car les postes à basse valeur ajoutée vont être mangés par les machines. On fait de la formation interne. Les collaborateurs seniors forment les juniors et les juniors vont évoluer par la suite. » Ou encore : « Je les fais monter en compétence d'abord sur du technique, car c'est la base et, après, c'est plus un état d'esprit d'empathie et d'assistance au client. »*

L'accompagnement des entrepreneurs est plus que jamais perçu comme un vecteur de différenciation. Et l'on converge pour suivre Charles-René Tandé, ancien président du conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, lorsqu'il constate dans l'étude Hays de 2020 que *« nos clients seront de plus en plus autonomes. Si cela peut être perçu comme une forme de dévalorisation de nos prestations courantes, cela peut aussi être une opportunité de valoriser notre valeur ajoutée : l'analyse et le conseil »*. C'est d'autant plus le cas que l'on retrouve ces nouveaux comportements également sur le marché, dans les relations avec les clients. Les nouveaux entrepreneurs sont *fun*, veulent des relations horizontales de pairs à pairs plutôt qu'un statut affiché, sont capables de s'adonner au papillonnage avec du *one-stop shopping* pour certains conseils, mais sont prêts à se stabiliser lorsqu'ils obtiennent une reconnaissance par les bons produits et les bons conseils, des principes clairement affichés et une recherche de sens qui se traduit par une logique de mission – tout sauf *« le cabinet à papa qui sent la naphthaline »*.

Les recherches convergent sur ce point pour souligner **l'importance du capital social de l'entrepreneur**, que ce soit pour saisir des opportunités d'affaires ou pour rebondir en cas de difficultés. L'expert-comptable se situe alors au cœur de ce capital social pour favoriser le succès et la résilience de l'entreprise. Un tel accompagnement doit devenir un facteur clé de succès, permettant à l'entrepreneur de se démarquer durablement dans son métier. Or, seules des spécialisations fortes permettront d'apporter des conseils véritablement différenciants.

L'étude Hays 2020 recense les compétences les plus recherchées. On retrouve ainsi un **bon relationnel client, le sens de l'organisation, l'appétence pour les chiffres, la capacité à prendre du recul et à conseiller le client ou encore le travail en équipe**. Ce constat fait écho à une tendance déjà bien identifiée. Elle souligne aussi que les collaborateurs se sentent insuffisamment rémunérés pour leur travail et restent en veille, prêts à saisir des opportunités de travailler pour une meilleure rémunération (78 %), des responsabilités (46 %) ou un meilleur équilibre vie professionnelle/vie familiale (31 %).

Au-delà des aspects générationnels, ce constat peut s'expliquer aussi par le contexte des prix où un collaborateur comptable rémunéré 1 500 euros pouvait louer, il y a quinze ans, un appartement de deux à trois pièces dans le cœur d'une ville comme Bordeaux, quand aujourd'hui sa rémunération ne lui permet même pas de louer un studio et à peine une chambre chez l'habitant. On comprend alors que le salaire et les opportunités d'augmentation restent le principal levier de fidélisation pour 54 % des collaborateurs des cabinets, tout comme la conciliation vie privée/vie professionnelle (54 % également). Le télétravail est alors une solution à creuser pour répondre au besoin d'une meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle.

PROPOSITIONS

Proposition 5.1

Adapter les référentiels managériaux des cabinets.

- Renforcer les capacités adaptatives.
- Valoriser les idées et les initiatives émergentes dans les équipes.
- Innover en trouvant des solutions pour aménager l'équilibre vie privée / vie professionnelle.
- Savoir déceler, accompagner et valoriser le potentiel de chacun en fonction de son profil et de ses attentes.
- Sécuriser ses sources de recrutement.

Proposition 5.2

Accélérer la mise en réseau des cabinets / agrégation des compétences.

- Proposer des partenariats RH pour permettre des parcours de carrière transversaux aux collaborateurs, lorsque la taille du cabinet ne permet pas de le faire en interne.
- Communiquer sur les parcours réussis en interne pour fidéliser.

Proposition 5.3

S'inscrire dans une démarche RSE pour adapter les valeurs du cabinet sur les grandes transitions sociétales.

Proposition 5.4

Rassurer les collaborateurs sur l'avenir du cabinet et les possibilités d'évolution qui leur sont offertes en cohérence avec leur équilibre vie professionnelle/vie privée.

- Anticiper les restructurations
- Développer les capacités dynamiques du cabinet en lien avec son réseau de partenaires et l'ordre des experts-comptables

Proposition 5.5

Adapter l'organisation du travail aux nouvelles technologies et au télétravail.

Valoriser autrement le travail : la notion de temps de travail est un concept moderne qui n'a plus de sens dans une société postmoderne. Le retour aux rémunérations à la mission est une possibilité à creuser, avec un salaire fixe et une part variable.

VI. LA DIGITALISATION DE L'ACTIVITÉ ET L'IMPACT SUR LA RELATION AVEC LES CLIENTS

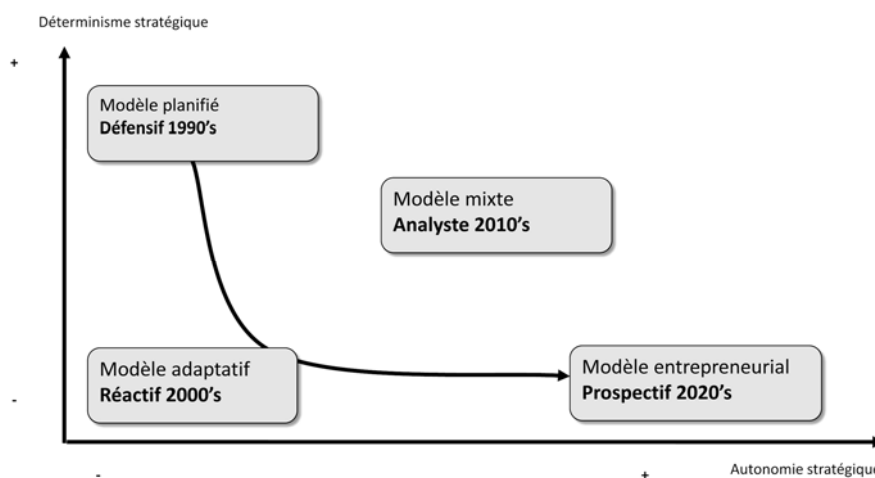
« Le numérique constitue une réelle opportunité de valoriser des services à forte valeur ajoutée, mais cela nécessite de maîtriser de nouvelles compétences. »
Julien Tokraz (cabinet Hays) en 2020, ancien président de la Fédération nationale des experts-comptables et commissaires aux comptes de France

Mais la transformation numérique peut aussi être perçue comme une menace, si la profession ne se saisit pas pleinement des défis qu'elle lui impose. Le développement des fournisseurs de logiciels comptables et financiers, qui (à l'instar de Silaexpert dans la paie, sont venus s'accaparer des parts de marché d'activités qui relevaient historiquement des métiers de l'expertise comptable) ne peut être repoussé à plus tard. Et, sur le terrain aussi, les confrères considèrent qu'il s'agit là du principal défi de la profession : « C'est le gros virage numérique qui va créer une rupture, qui va accélérer la concentration des cabinets. »

1. La mutation des cabinets : un processus de longue haleine

Le monde des services s'est longtemps reposé sur un mode de coordination bureaucratique, à l'instar des institutions bancaires ou des assurances jusqu'aux années 1980. Mais les quarante dernières années ont été marquées par d'intenses restructurations portant aussi bien sur la stratégie des cabinets que sur leurs modèles d'organisation.

Figure 6.1. Évolution du modèle de cabinet



Source : Robert A. Burgelman, « A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 1, 1983, p. 61-70.

D'une logique très planifiée dans les années 1990, les cabinets d'expertise comptable ont dû repenser leurs schémas d'action pour faire face aux grandes réorganisations de leur environnement, qu'il s'agisse de l'évolution des attentes de leurs clients, de l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché, des concentrations en cours, ou encore des potentiels offerts par les technologies de l'information et de la communication.

Ces évolutions ont été sensibles tant sur les métiers de base, où l'optimisation des processus a permis de réaliser de profonds gains de productivité, comme sur les métiers émergents en développant des processus innovants pour intégrer de nouvelles technologies, se diversifier vers de nouveaux marchés et prendre la vague de la « tech ». Si une réflexion plus globale s'est imposée dans la plupart des cabinets, ceux-ci sont inégalement armés pour relever les défis qui se présentent. En particulier, les cabinets s'inscrivant dans des réseaux nationaux ou internationaux disposent d'avantages évidents dans la veille et l'intelligence économique, et ont une force de frappe leur permettant de développer leurs propres solutions en interne. Le tableau suivant, inspiré largement de la matrice McKinsey, formalise les différents écueils auxquels les cabinets sont confrontés.

Tableau 6.1. Matrice McKinsey du cabinet d'expertise comptable

	Potentiel de marché faible Cabinet ne comprenant pas les modèles émergents	Potentiel de marché fort Cabinet comprenant les modèles émergents
Performance opérationnelle forte Cabinet ayant les capacités de valoriser le modèle	Doit se réinventer Cabinet ayant les capacités de se transformer mais ne comprenant pas les enjeux	Doit continuer à anticiper Cabinet / <i>comptatech</i> / structure en fort développement
Performance opérationnelle faible Cabinet n'ayant pas les capacités de valoriser le modèle	« Disrupter » / Doit tout changer Cabinet en menace de fort recul, voire de collapse	Doit améliorer l'efficacité de ses processus Cabinet devant se renouveler

Source : auteurs, adapté à partir des entretiens réalisés.

On comprend ainsi clairement que **le challenge des cabinets est d'être capable de se positionner sur les marchés émergents**, comme peuvent l'être sur le plan sectoriel les entreprises de la « tech », en proposant des prestations adaptées, ou encore sur le plan sectoriel des métiers de l'infocomptabilité. Ils doivent dans le même temps être capables de **renforcer leur performance dans les métiers sur lesquels ils sont présents**, en construisant des modèles organisationnels optimaux que ce soit en ayant recours au *lean management* ou à la gestion des capacités dynamiques.

Le numérique fait entrer le client au cœur des processus du cabinet : « *La digitalisation va être de plus en plus capable d'offrir des outils pour le client, qui pourra transmettre des éléments en direct avec nous, et que l'on intégrera le plus sobrement possible dans le logiciel comptable pour que l'information remonte d'un point de vue opérationnel.* » Les formes organisationnelles s'adaptent.

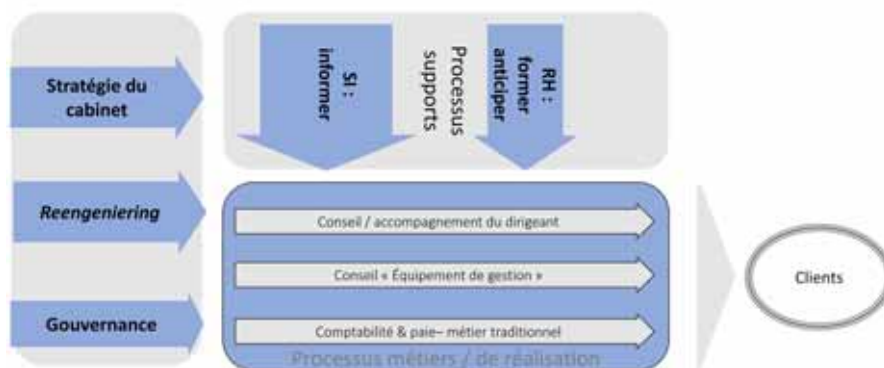
Tableau 6.2. Les formes organisationnelles

	<i>Standard</i>	<i>Customer</i>	<i>Innovation</i>
<i>Business model</i>	Pénétration de marché	Segmentation de marché	Exploration de marché
Structure d'organisation	Centralisation	Matrice	Équipe projet
Type de management	Planification	Délégation	Collaboration

Source : Raymond E. Miles, Grant Miles, Charles C. Snow, Kirsimarja Blomqvist et Hector Rocha, « *The I-form organization* », *California Management Review*, vol. 51, 2009, p. 61-76.

Des logiques matricielles structurent désormais les cabinets ayant une taille critique et se conjuguent avec des équipes projets pour développer de nouveaux projets ou en soutien des équipes opérationnelles, en cas de besoin sur certaines missions. Il s'ensuit naturellement que le type de management a dû s'adapter. La délégation est de mise, alors même que les exigences vis-à-vis des collaborateurs sont de plus en plus difficiles à tenir. En même temps, des logiques collaboratives se renforcent en interne, entre équipes, comme en externe, entre cabinets ou avec d'autres professionnels. Il est alors essentiel de maîtriser l'ensemble des processus à l'œuvre dans le cabinet (figure 6.2). La chaîne de valeur s'en trouve impactée en profondeur, avec des processus transversaux émergents qui n'étaient pas au cœur des préoccupations d'un expert-comptable posant sa plaque il y a de cela deux décennies.

Figure 6.2. Cartographie des processus du cabinet d'expertise-comptable



Source : auteurs, adapté à partir des entretiens réalisés.

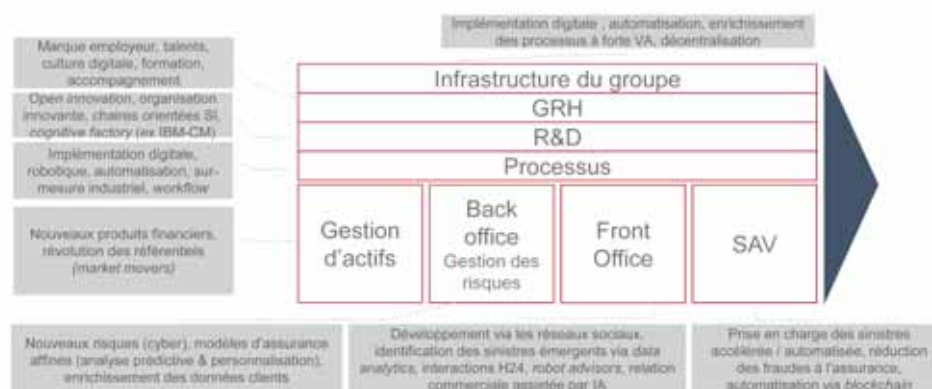
Au-delà des nouveaux métiers et de la nécessaire rationalisation des activités, on assiste d'une certaine façon à un éclatement de la chaîne de valeur avec des coopérations interprofessionnelles sur lesquelles nous reviendrons plus tard. Au cœur de cette chaîne de valeur, la relation entre le digital et l'homme apparaît plus déterminante que jamais.

2. Le digital au cœur de la transformation des cabinets

À ce jour, on peut déplorer un manque, voire une absence de réflexion de la profession par rapport à l'utilisation de la donnée financière qu'elle manipule. On retrouve ce déficit dans le traitement de la donnée, la profession et les cabinets n'affichant qu'un faible engagement dans leur indépendance technologique, contribuant ainsi à éloigner les forces de travail du capital indispensable à la réalisation de l'activité. On le retrouve également dans la valorisation des données. Or, **la donnée s'est imposée comme la ressource vitale de notre écosystème**, sa valeur pouvant atteindre, selon sa nature et sa qualification, des montants bien supérieurs aux actifs tangibles. Elle **constitue aussi le cœur des enjeux économiques vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise** : banques, compagnies d'assurances, financeurs, clients, fournisseurs...

Certes, le volet numérique a déjà beaucoup impacté l'exécution des missions au niveau des cabinets et accompagné la montée en compétences des collaborateurs. Mais la vraie question reste celle de l'appropriation technologique par un pilotage de la *data*, l'animation de l'environnement *data* et la formalisation d'une gouvernance de la *data* et par la data. Le potentiel d'intégration des technologies est énorme dans les cabinets et peut s'inspirer du domaine bancaire où, à l'instar de Boursorama Banque, chaque activité est impactée par la *data* (figure 6.3). Le travail permet d'automatiser jusqu'à 70 % des décisions opérationnelles, de réduire jusqu'à 50 % les coûts de production par la digitalisation des processus et d'améliorer les capacités prédictives de 25 %.

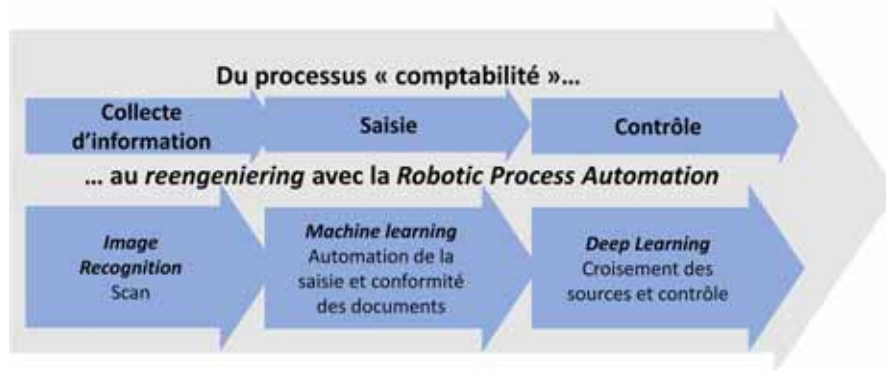
Figure 6.3. L'intégration du digital chez Boursorama Banque



Source : auteurs, adapté à partir des entretiens réalisés.

Des mutations sont en cours dans les cabinets et les plus en pointe s'appuient déjà sur des technologies aux différentes étapes de collecte, de saisie ou de contrôle, en mobilisant l'IA.

Figure 6.4. Le processus « comptabilité » revisité



Source : auteurs, adapté à partir des entretiens réalisés.

L'adaptation répond autant à des enjeux de légitimité sur le marché qu'à une réelle concurrence, où l'on voit de premiers acteurs prendre position sur le marché de la comptabilité 2.0. Mais l'enjeu véritable est celui de la création de valeur : « *Le processus de digitalisation doit nous permettre d'accélérer ce processus de transformation de l'information et le remettre à disposition de notre client pour qu'il pilote sa situation, son CA, ses clients qui n'ont pas payé, etc., d'une façon ludique, fun, compréhensible pour lui.* »

Encadré 6.1. Les *start-up* à l'assaut du marché de la comptabilité

Les *start-up* de la compta se multiplient et s'appuient, pour gérer leur développement, sur des plateformes, véritables relais de distribution comme peuvent l'être des banques en ligne ou des systèmes d'exploitation, grâce un marché grandissant d'entreprises unipersonnelles dirigées par des entrepreneurs diplômés, capables de tenir leur simple comptabilité. Il s'en suit naturellement une pression sur les prix pour des prestations *low cost* n'intégrant que la seule comptabilité : « *Les start-up arrivent et font la compta pour pas cher ; elles sont structurées pour faire des prix cassés, donc on ne peut pas les concurrencer. Après, certains entrepreneurs peuvent être satisfaits par ce type de solution.* »

Le vecteur de différenciation pour l'expert-comptable traditionnel est alors la proximité avec le client – proximité géographique et relationnelle : « *Moi, je veux continuer à vendre de l'humain. Compta Clémentine, Georges le robot... ce sont des applis qui font peur. Je ne veux pas qu'un prospect puisse hésiter entre les deux propositions. Je ne veux pas qu'ils se disent « J'ai une offre à 20 chez Darty et 200 ailleurs », sans qu'il sache pourquoi. Je veux faire valoir l'humain et que le client accepte de payer pour des conseils à forte valeur ajoutée.* »

Les plus grands cabinets ou groupements ont, quant à eux, franchi le pas en créant leur propre structure digitale, tant pour rester en phase avec les évolutions du marché sur un plan cognitif qu'opérationnel. « *Nous avons créé un cabinet entièrement digital, en nous appuyant sur des*

gens du marketing, de la com qui ont créé un cabinet digital. En partant du précepte qu'il ne faut surtout pas que ce soient les comptables qui créent le cabinet. Et on avait toujours cette logique de low cost ; on s'est trompé. On touche une clientèle différente. » Cette formule est d'autant plus intéressante qu'il existe généralement un lien avec l'activité traditionnelle : « On retrouve généralement un client en SaaS [Software as a Service, ou Logiciel en tant que service] qui a une activité à côté et, dès lors qu'il veut se développer davantage, il va aller sur une relation plus humaine. » Et les cabinets les plus avancés dans cette démarche ont bien compris l'équilibre de leur portefeuille d'activités : « Nos clients sont très attachés à leur expert-comptable, très majoritairement. Pour qu'un client te quitte, il faut un événement particulier, qu'il y ait une perte de confiance. Sur l'argument du prix, on est loin d'être le moins cher ; on passe pour un cabinet cher, mais si tu es cher et bon, le prix n'est pas un problème. Moi, j'en parle souvent aux équipes, c'est un peu comme les voitures. Tu remplaces vidange par comptes annuels. Faire une vidange, c'est une vidange, d'un garage à l'autre. Donc tu es prêt à payer plus cher si on t'accompagne mieux. La question est de savoir ce qu'on peut améliorer comme valeur ajoutée autour. La digitalisation, ça facilite la création d'entreprise et les cabinets digitaux vont être les premiers cabinets, avant de basculer en cabinets traditionnels. Cela accélère notre besoin de passer vers l'accompagnement et le conseil. »

Cette nouvelle donne vient encore une fois souligner le **besoin d'adaptation et d'investissement des cabinets dans le virtuel**, ne serait-ce que dans une optique de coordination de l'offre. Il existe clairement aujourd'hui un enjeu de positionnement « omnicanal » chez certains des confrères qui pensent clairement à un cabinet 3.0, où certaines activités seront amenées à disparaître : « Tu vas avoir tout le temps l'opérateur de saisie qui va être libéré : ça ne sert à rien de consacrer du temps à l'optimisation de la saisie car elle va disparaître dans pas longtemps. Je pense qu'il faut s'en préoccuper maintenant, on est 50 et je dois avoir 6 personnes concernées, soit 12 % de l'effectif. Ces 6 personnes, ce sera 3 demain. Donc si tu n'as pas prévu, tu vas te trouver avec des gens pas réorientables. »

En particulier, l'interaction entre les collaborateurs et les machines semble jouer un rôle déterminant dans l'appropriation. Il convient alors de piloter l'implémentation des systèmes d'interaction homme/machine aux différentes phases de conception, d'appropriation et d'implémentation. En interne, cela se traduit aussi par la disparition de certains métiers, de production pour l'essentiel.

Tableau 6.3. Grille d'évolution des métiers du cabinet

Métiers émergents	Ce sont les métiers qui sortent du champ habituel d'intervention du cabinet et nécessitent des nouveaux couples technologies - compétences. Ce sera par exemple le métier de DPO (<i>Digital Protection Officer</i>) ou d'éleveur de robot.
Métiers en transformation	Ces métiers existent dans le cabinet, mais appellent une refonte des compétences mobilisées. Ainsi, la contractualisation client peut-elle évoluer pour mobiliser la <i>blockchain</i> .
Métiers en déclin	Les compétences et activités requises pour ces métiers ne sont plus valorisables pour le cabinet, de sorte que le métier disparaît et que les collaborateurs doivent être progressivement orientés vers d'autres métiers.
Compétences transférables	Certains métiers partagent en commun des compétences avec d'autres métiers. Les compétences attachées à une situation professionnelle peuvent alors être redéployées dans d'autres situations, favorisant la résilience du cabinet.

Source : auteurs, adapté à partir des entretiens réalisés.

Parmi les tâches susceptibles de motiver le recours à des solutions en lien avec la *data*, que l'on parle d'IA, de digital ou de *blockchain*, on retrouve des métiers menacés de disparition. Si certaines activités sont évidemment concernées, les perspectives restent ouvertes pour certains des confrères : *« C'est difficile de dire ce qui peut se transformer aujourd'hui ; tu as des OCR qui font de l'IA ; on a des logiciels qui apprennent et sont un peu plus intelligents que la fois d'avant. Le fait qu'on fasse deux ou trois fois la même chose, la fois d'après, il va faire la même chose. »* Ce sera notamment le cas de la collecte et le suivi des informations simples, le rapprochement et la vérification des données bancaires, l'analyse des écarts et la constitution de tableaux de bord, la vérification des enregistrements comptables, le recueil des incidents et le pilotage, le classement des données, la rédaction des comptes rendus de rencontre avec le client, l'anticipation des demandes du client. L'impact sur le métier d'expert-comptable est évident et devrait toucher l'organisation des métiers au sein des cabinets : *« Les profils, nous, on pense que le profil de teneur de livre, la saisie comptable pure, on risque de moins en moins d'en recruter. On va plutôt aller sur des profils de gens qui vont aller chez le client, voir tous les outils qu'on peut intégrer, gérer les flux ; ça va entraîner qu'un gars comme ça, va en remplacer deux. Tu as peu de cabinets qui sont préparés ou qui voient les choses comme ça. Ce qui fait qu'aujourd'hui, on facture encore trop cher la saisie comptable et pas assez cher le conseil. Cela signifie qu'aujourd'hui, sur le marché de la tenue de compte, ceux qui ne sont pas armés risquent d'avoir de sérieuses surprises. »*

Les technologies pourront également être mobilisées pour des métiers pérennes, comme cela peut être le cas des activités commerciales, de représentation et de management où la technologie peut venir en appui de la personne physique.

Encadré 6.2. L'expert-comptable augmenté

Assureur augmenté, banquier augmenté et maintenant expert-comptable augmenté, les opportunités offertes par l'IA sont nombreuses dans les professions financières, que ce soit pour se substituer à l'homme sur des tâches traditionnelles à faible valeur ajoutée ou sur des actions plus techniques, lorsqu'il s'agit de construire de la connaissance. Si elle est amenée à éliminer un certain nombre d'activités et en redéfinir d'autres, il est donc pertinent de s'intéresser à ce que l'expert-comptable pourra proposer à ses clients, mieux que par le passé grâce à cette IA : *« Pour moi, on ne sera pas remplacé par des robots pour l'aspect humain car, d'une personne à l'autre, on doit s'adapter en situation. Oui, le métier se transforme : on ne produira pas la même chose dans vingt ans, mais je ne crois pas qu'on puisse être supprimé définitivement car l'humain, comme dans beaucoup de métiers, est le centre de tout. »*

Les activités du quotidien comme la gestion des mails impersonnels, la gestion de l'emploi du temps ou des tournées clients pourront être déléguées à un assistant, qui va progressivement apprendre à vous être indispensable. Symétriquement, vous allez apprendre à être dépendant de ces outils. La connaissance des lois, des techniques financières ou des montages fiscaux pourra être prise en charge par les machines, de sorte que la véritable valeur ajoutée devrait se positionner dans les relations humaines.

Derrière ce virage technologique, on voit poindre des mutations profondes du métier où le cabinet traditionnel se retrouve pris en étau entre différents feux. L'intensité capitalistique requise par les logiciels grandit rapidement et renforce les effets de taille : *« Ce sera très difficile. Tel Silae, l'outil social, il y a des coûts de logiciels, de supports informatiques qui deviennent de plus en plus prégnants. On le voit quand on fait des acquisitions. Ils payent à l'unité deux à trois fois plus cher. Pour les logiciels, pour la doc, tu as une partie fixe. C'est sûr que, quand tu as 5 personnes plutôt que 50, tu as ça et la complexité du métier, de l'évolution. »* On peut imaginer que des solutions de marché dédiées aux cabinets indépendants, se feront jour, mais on reste là dans le registre de l'hypothétique.

Pour finir, et non des moindres, la *data* suppose, au-delà de la collecte et de son analyse, d'être sécurisée lorsque l'on sait que 80 % des entreprises sont des cibles lors de cyberattaques. Et l'addition est souvent salée quand l'entreprise est insuffisamment préparée, avec des coûts croissants, tant pour les escrocs que pour les solutions de protection, qui sont en train d'exploser. Ici encore les collaborateurs sont en première ligne pour construire un environnement sécurisé permettant aux cabinets de se protéger contre la multiplication des risques.

PROPOSITIONS

Proposition 6.1

Accélérer la mutation technologique / numérique de l'ensemble des cabinets.

- Envoyer des messages clairs d'alerte sur les risques et enjeux pour les plus petits cabinets.
- Proposer une cartographie des solutions technologiques pour les experts-comptables : logiciels de reconnaissance des factures, paye directement paramétrée...
- Former et accompagner les ressources humaines par l'intégration de cours dédiés au digital (python, bases de données, intégration IT...) et au placement de produit (mutation du métier où le manager va devoir proposer et placer des solutions auprès des entreprises clientes, et l'assistant va "élever", mettre à jour, accompagner l'utilisation de ces robots.

Proposition 6.2

Valoriser le capital informationnel des cabinets et utilisation forte du big data.

- Analyse financière comparative.
- Base de données sur les valorisations de valeur d'entreprise – *open data*.
- Anticipation des problèmes de défaillance d'entreprise.

Proposition 6.3

Accompagner la digitalisation des cabinets.

- Développer la culture digitale avec des correspondants digitaux partagés au sein des regroupements de cabinets.
- Refondre et digitaliser les processus dans une logique d'optimisation.
- Renforcer le capital ressources des jeunes.

Préconisation 6.4

Opérer une vision stratégique du chiffre vers celui de la donnée : valoriser l'or caché des cabinets, en respectant le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et les obligations légales.

- Plusieurs actions :
 - construire des bases de données communes ;
 - les exploiter ;
 - les valoriser en termes de CA.
- La constitution des bases de données peut être un projet du conseil de l'ordre des experts-comptables, en agréant les données collectées par les cabinets ou des projets intercabinets au niveau régional ou national.

VII. LE RÔLE DE L'EXPERT-COMPTABLE FACE À L'ENJEU DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'éthique des affaires se trouve au cœur de la cité et du fonctionnement de nos économies. La relation entre le *business* et la *society* prend des visages différents, depuis l'approche libérale formalisée par l'économiste américain, Milton Friedman où « *il n'existe qu'une seule et unique responsabilité de l'entreprise [...] de maximiser ses profits aussi longtemps qu'elle respecte les règles du jeu du marché* », en passant par les modèles philanthropiques hérités notamment de la Standard Oil et de son célèbre dirigeant américain John D. Rockefeller, jusqu'à rejoindre des formes de responsabilité où l'entreprise intègre les principes de développement durable dans ses relations avec les parties prenantes et son cœur d'activité.

Toujours est-il que la responsabilité des cabinets est engagée à plusieurs titres. Tout d'abord, les experts-comptables jouent un rôle clé sur le marché en diffusant des informations de qualité, sur la base desquelles les parties prenantes pourront prendre leurs décisions. Il en va clairement de la responsabilité de ces acteurs de proximité qui accompagnent les entrepreneurs au cœur des territoires. Le contexte joue un rôle déterminant et accélère les forces de transformation. En effet, les exigences d'une communication extrafinancière se sont accrues depuis une vingtaine d'années, en France, pour élargir le champ d'application comme pour approfondir la nature des informations diffusées.

Face à ces mutations, la profession se structure autour de démarches locales, avec des clubs d'experts-comptables engagés et, au niveau national, avec une commission dédiée au sein du conseil supérieur de l'ordre. Des travaux sont également engagés par les professions connexes avec, notamment, la publication du livre blanc de l'association nationale du directeur financier et du contrôleur de gestion (DFCG) sur l'intégration financière et les comptabilités socio-environnementales, ou encore le lancement du Cercle des comptables environnementaux et sociaux (Cerces), amené à traiter des questions relatives notamment à la comptabilité intégrée et son impact sur la comptabilité financière. Le lien entre la comptabilité et la question socio-environnementale est donc chaque jour plus ténu. Les sujets relevant du cœur de métier des experts-comptables trouvent désormais une réinterprétation à l'aune du développement durable et sont désormais intégrés dans les réglementations, qui ont déjà ou auront bientôt un impact majeur sur la profession (tableau 7.1). Les experts-comptables doivent donc être à la hauteur de ce défi majeur pour nos sociétés et pour les entreprises.

Tableau 7.1. Fondamentaux législatifs de la communication extrafinancière

Loi sur les nouvelles régulations économiques – Article 116	Grenelle II – 2012 – Section 225
<p>Produire de l'information dans le domaine social et environnemental – sociétés cotées.</p> <p>Domaine social :</p> <ul style="list-style-type: none"> • effectifs et embauches, informations relatives aux plans de réduction d'effectifs et de sauvegarde de l'emploi, rémunérations, relations professionnelles, formation, emploi et insertion des travailleurs handicapés, importance de la sous-traitance. <p>Domaine environnemental :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la consommation de ressources en eau, matières premières et énergie, mesures prises pour limiter les atteintes à l'environnement, les démarches d'évaluation ou de certification, l'existence de services internes de gestion de l'environnement, etc. 	<p>Nouvelles exigences en terme de transparence sur les questions environnementales, sociales et sociétales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • extension graduelle des obligations de la loi relative aux Nouvelles régulations économiques (NRE) aux entreprises non cotées de plus de 500 salariés ; • exigences de <i>reporting</i> extrafinancier ; • fiabilité : un tiers indépendant doit vérifier l'information diffusée ; • transparence : le principe du <i>comply or explain</i> (se conformer ou expliquer) prévaut et nécessite un certificat de conformité de la part des tiers.

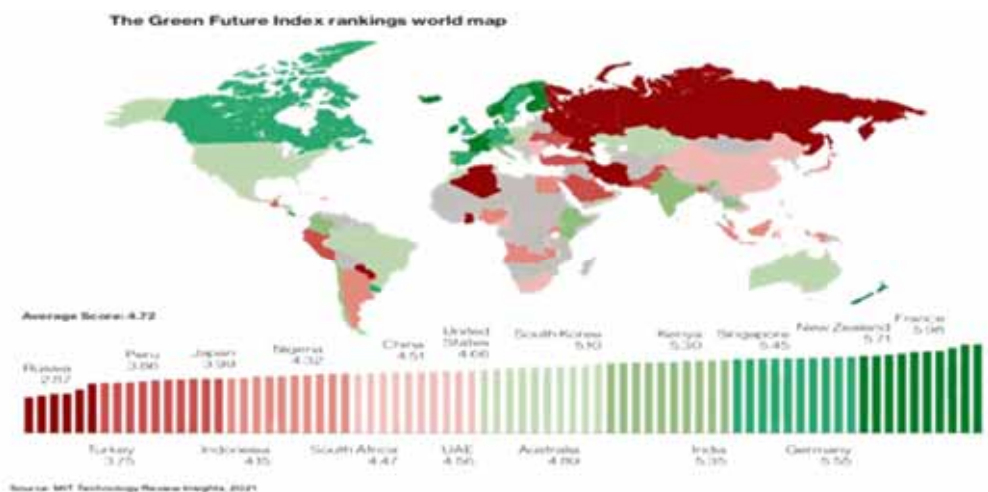
À ce jour, les exigences s'imposent à des entreprises de taille intermédiaire, mais les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants vont accélérer la généralisation des pratiques aux plus petites entreprises. C'est d'autant plus le cas que de nouvelles régulations ont été promulguées au plan national et européen.

Tableau 7.2. Évolution récente du cadre réglementaire

Nouvelle directive européenne Du 22 octobre 2014	Loi Transition énergétique et croissance verte du 17 août 2015
<ul style="list-style-type: none"> - La Déclaration de performance extrafinancière remplace le rapport RSE à compter de 2017, en France : <ul style="list-style-type: none"> • pour les sociétés cotées : 20 M€ de bilan, ou 40 M€ de CA et 500 personnes ; • pour les sociétés non cotées : 100 M€ de bilan, ou 100 M€ de CA et 500 personnes. - Elle renforce les obligations de <i>reporting</i> comprenant une analyse des risques extrafinanciers, une description des politiques de maîtrise de ces risques et de leurs résultats (KPI, ou indicateur clé de performance). - Enfin, elle contraint à la vérification par un organisme tiers indépendant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle précise notamment le volet environnemental de la Déclaration de performance extrafinancière. - Elle souligne les moyens mis en œuvre pour contribuer à la transition énergétique et écologique : diagnostic des postes d'émission de gaz à effet de serre, moyens mobilisés pour les maîtriser, communication auprès des clients. - Elle indique également les exigences de maîtrise des risques ESG (environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) par des procédures d'identification et de gestion.

Et, au-delà des réglementations, plusieurs facteurs de contingence viennent accélérer ce mouvement. On pourra tout d'abord citer l'engagement fort de la France en matière de finance responsable, se situant désormais parmi les pays les plus engagés.

Figure 7.1. La France classée quatrième pays le plus vert au monde



Source : www.transitionsenergies.com.

On pourra dans cette veine relever l'évolution en cours des pratiques financières et bancaires qui, jusque-là, touchent principalement les grands comptes, mais qui se généralisent petit à petit vers les entreprises moins structurées. En effet, cette pratique existe déjà en banque d'investissement, à l'instar de Natixis qui met en place une politique de type bonus/malus, ou encore des banques signataires des principes de l'Équateur (EP) qui prennent en compte des informations extrafinancières dans le financement des grands projets internationaux. La place parisienne s'est d'ailleurs constituée en pôle d'initiative sur la finance à impact (*Finance for Tomorrow*) et lance de nombreux programmes visant à en faire un vecteur de compétitivité et d'attractivité pour les investisseurs. Pour autant, ces pratiques tendent à se généraliser dans la banque de détail. **Le plan d'action européen retient ainsi dix axes pour la finance durable, dont la profession comptable a tout intérêt à se saisir.** On pourra notamment citer l'établissement d'une taxonomie des actifs durables, la création de labels, l'encouragement de l'investissement dans des infrastructures durables, le développement d'indices financiers durables... Des axes qui auront directement ou indirectement des conséquences tant sur l'activité des clients que sur celles des cabinets eux-mêmes. On peut se demander si une telle finance ne reste pas l'apanage des grandes organisations délaissant les territoires et les écosystèmes entrepreneuriaux. Mais, pour cela, les acteurs de la finance ont besoin d'une information qualitative, standardisée et comparable.

Ce point est crucial lorsque l'on sait que les banques, à l'instar du groupe BPCE, avancent dans l'intégration des critères ESG dans leurs décisions d'octroi de crédit. Ces engagements vont accélérer le besoin d'information extrafinancière fiabilisée. Allant dans ce sens, le programme des Nations unies *Principles for Responsible Banking* (PRB) de 2018 vise à raccrocher les activités de financement des banques de l'Accord de Paris et des Objectifs de développement durable (ODD). **Ces engagements des partenaires bancaires de l'entreprise appellent nécessairement une production d'informations enrichie et, avec elle, un virage à prendre pour les experts-comptables s'ils veulent rester les principaux producteurs d'information pour leur client.** À l'heure où le monopole comptable est menacé par une ouverture concurrentielle plus générale, il apparaît urgent de se saisir de ce dossier et de montrer que la profession est, elle aussi, engagée pour accompagner les grandes transitions. L'étau se resserre encore avec la loi sur la Transition énergétique pour la croissance verte, qui oblige les investisseurs à prendre en compte des enjeux associés aux risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Sur le plan social, on retrouve par exemple la prévention des risques, la formation ou le dialogue social. Sur le plan écologique, il est possible de recenser notamment les déchets ou l'émission de gaz à effet de serre. Enfin, sur le plan de la gouvernance, des questions comme l'indépendance des administrateurs ou la place des femmes font partie des critères. Toujours est-il que les étapes de la Déclaration de performance extrafinancière s'apparente à un métier bien connu de l'expert-comptable.

Tableau 7.3. Les étapes clés de la Déclaration de performance extrafinancière

Définition du <i>business model</i>	Analyse des risques RSE	Politique de maîtrise des risques	Key Performance indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Périmètre d'activité • Ressources clés • Activités (production, distribution, etc.) • Marchés, produits, clients • Création de valeur • Évolutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des risques • Hiérarchisation des risques • Validation des principaux risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture des principaux risques • Politiques, procédures... • Objectifs et ressources • Plans d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de pilotage de la performance • Suivi des objectifs • <i>Benchmark</i>

Source : auteurs.

Le système d'information extrafinancière offre ainsi des perspectives évidentes pour les cabinets, que ce soit dans l'anticipation d'une généralisation de la pratique à l'ensemble des entreprises ou pour répondre aux demandes d'entrepreneurs soucieux de rendre compte de leurs pratiques. Le cabinet de demain sera un cabinet engagé ! On retrouve néanmoins ici une question importante que les experts n'ont pas encore tranché : d'aucuns prônent une comptabilité fondée sur les données existantes, et, sur la base d'un retraitement, proposent une représentation des pratiques extrafinancières ; d'autres défendent la construction d'un système d'informations complémentaires aux informations financières et fiscales, venant enrichir la représentation que les parties prenantes se font des pratiques de l'entreprise.

Des efforts sont également engagés depuis 2013 pour intégrer les dimensions financières et extrafinancières au travers d'une communication concise, portant sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives conduisent l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long termes, compte tenu de son écosystème (*International Integrated Reporting Council, IIRC, 2013*). Le rapport intégré retient six catégories de capital pour décrire le modèle de création de valeur : capital financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et relationnel, naturel¹¹.

¹¹ International Integrated Reporting Council (IIRC), « Cadre de référence international portant sur le reporting intégré », 2013 (www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORKFrench.pdf).

Aussi, alors que certains cabinets se sont déjà clairement positionnés (à l’instar du cabinet ComptaDurable dont le dirigeant Hervé Gbego préside la commission Développement durable du conseil supérieur) et proposent leur propre label de comptabilité, il n’existe pas véritablement de consensus tant au niveau national qu’international.

Encadré 7.1. Exemple du cabinet ComptaDurable

Le modèle Care (*Comprehensive Accounting in Respect of Ecology*) propose de « permettre la mise en place d’une gestion durable de l’entreprise [par] l’intégration du capital naturel et humain dans le bilan et le compte de résultat de l’entreprise ». Plus spécifiquement, la méthode propose une évaluation des coûts nécessaires au maintien de ces capitaux naturels et humains au regard des limites établies par les scientifiques.

Le cabinet investit dans la démarche en s’appuyant sur des profils de chercheurs pilotés par un docteur en sciences économiques, spécialisé dans la comptabilité du capital naturel, un doctorant Cifre en sciences de gestion, spécialisé dans les innovations comptables et une thèse en cours de cadrage portant sur la comptabilité carbone.

On ne peut alors que citer Hervé Gbego, dirigeant de ComptaDurable et Président du comité normalisation extra-financière et Rse au Conseil supérieur de l’ordre des experts-comptables qui invite à regarder « la RSE sur des sujets qui touchent au cœur de l’entreprise puisqu’il s’agit pour celle-ci de gagner en performance financière, tout en respectant des enjeux ».

Si d’aucuns, comme ComptaDurable, ont fait de la RSE le fer de lance de leur stratégie, d’autres cabinets n’ont pas mesuré toute l’ampleur du défi, tant pour la société et ses entrepreneurs, que pour le cabinet et plus largement la profession. La question de la responsabilité sociale et de la communication extrafinancière envoie des signaux de plus en plus saillants et constitue autant de défis. On peut ici s’inspirer de la grille de A. B. Carroll (1979) pour relire les stratégies des cabinets en matière d’engagement RSE en suivant, par exemple, la grille de lecture de John R. Schermerhorn et Barry Wright (2007).



Figure 7.2. Les niveaux de prise en compte de la responsabilité

Source : John R. Schermerhorn et Barry Wright, 2007.

On ne peut que se réjouir de voir les cabinets se saisir de ce sujet central, en renforçant leur niveau d'implication. Mais, à ce jour, le dialogue et les attentes des parties prenantes impactées par l'activité du cabinet ne sont pas toujours pris en considération. Et la prise en compte des considérations sociétales dépasse l'impact direct du cabinet, en termes de consommations de fluide ou d'impact carbone. Bien au contraire, la gestion du capital social du cabinet gagne à prendre en compte les attentes des parties prenantes. Que l'on parle des territoires ou des écosystèmes d'entrepreneurs au sein de ces territoires, la société connaît une transition majeure dont la comptabilité et, plus largement, le cadre institutionnel, ne peuvent s'abstraire. L'ordre professionnel (régional ou national) en particulier joue un rôle spécifique car, au-delà de son rôle coercitif, il envoie des signaux sur ce qu'est la norme attendue par la profession.

Les avis de bon nombre de nos répondants convergent pour expliquer qu'ils se sont renseignés sur la RSE, mais qu'ils n'ont pas compris comment l'utiliser ou encore qu'il ne s'agit pas à ce jour d'une priorité des clients. Et pourtant, ils ont bien conscience des enjeux et considèrent qu'il est de l'intérêt de la profession de s'y engager, à l'instar d'un de nos répondants : *« Ça devrait se développer de plus en plus, être un sujet intéressant pour les entreprises, et c'est très bien que les experts-comptables se positionnent dessus. On a la capacité humaine, les compétences pour pouvoir remplir ce genre de mission, accompagner les clients. On devrait avoir un vrai rôle à jouer pour accompagner nos clients et transformer nos cabinets face à cette mutation. »*

Il est sur ce point nécessaire de garder en tête que les confrères font face à des dilemmes moraux importants. À titre d'exemple, cette capacité à gérer des dilemmes est sollicitée au quotidien pour décider, par exemple, de la valorisation d'un stock ; laquelle peut conduire l'entreprise cliente au défaut ou, au contraire, à une énième chance par la divulgation d'une représentation erronée de la réalité en survalorisant les actifs, sauvant au passage un entrepreneur, sa famille et ses salariés. Or, donner une chance à l'entreprise, c'est faire supporter le risque de défaut aux autres parties prenantes et, plus généralement, s'attaquer à la confiance au sein de l'écosystème.

Comment décider ?

Cette perspective rejoint un autre constat : les TPE ne sont, pour le moment, pas outillées pour produire de l'information extrafinancière de qualité et restent relativement hermétiques sur ces questions.

Tableau 7.4. La communication extrafinancière : différences entre grandes entreprises et petites entreprises

Communication extrafinancière de la grande entreprise	Communication extrafinancière de la petite entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • Communication explicite • Repose sur l'intention stratégique et participe à la construction de la marque • Se formalise sous forme de rapport en développement durable, de sites, de certifications ou de codes de conduite • Propose une réponse standardisée aux attentes de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication implicite • Repose sur les valeurs et les croyances de l'entrepreneur • S'inscrit dans la culture du territoire sur lequel l'entreprise est présente • Présente dans les actions du dirigeant et les choix de l'entreprise • Participe à la réputation du dirigeant • Dialogue informel avec les parties prenantes • Communication personnelle du dirigeant

Source : Élisabeth Albertini, « La communication extra-financière : activités socialement responsables, capital immatériel et création de valeur des entreprises », Mémoire de l'École doctorale de management, Institut d'administration des entreprises de Paris, Panthéon-Sorbonne, soutenu le 22 novembre 2018.

On peut néanmoins s'attendre à ce que, dans les années à venir, la réglementation s'étende à toutes les entreprises. Comme nous l'avons vu, la chaîne de responsabilité des donneurs d'ordre impose de plus en plus à leurs sous-traitants de premier rang le respect de principes, normes ou labels RSE, et l'on peut s'attendre à ce que ces exigences se généralisent à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Là où ce point ne semble pas évident pour certains confrères : « *Moi, c'était un truc qui m'intéressait mais, aujourd'hui, c'est trop éloigné des dossiers que l'on a. On est plutôt un réseau de cabinets, on n'a pas forcément des grosses PME. On est assez éloigné de notre clientèle et des préoccupations des clients. C'est d'autant plus prégnant dans les grands groupes.* » Il prend pleinement sens pour d'autres : « *Tout ce qui est demandé aux grosses entreprises va par ricochet toucher nos clients mais, aujourd'hui, ce n'est pas directement la préoccupation de nos clients.* » En outre, le numérique permettra ici encore d'accompagner cette transition, en proposant des outils de pilotage adaptés aux plus petits comptes. Au niveau national, on retrouve d'ailleurs des initiatives portées par le conseil supérieur de l'ordre, d'une part, avec une commission dédiée, et par les experts comptables de terrain qui se sont engagés dans des clubs en local, d'autre part. Des actions sont régulièrement lancées par les professions du chiffre comme la DFCG ou le conseil supérieur, et rendent compte de cette évolution à marche forcée des pratiques, d'ores et déjà dans les plus grandes structures.

Plusieurs arguments peuvent alors être avancés pour défendre l'engagement de la profession. On pourra parler d'une **contrainte de légitimité**, tout d'abord, la profession devant rester en phase avec son époque. On parlera ensuite des **fondements mêmes du métier d'expert-comptable** en convoquant l'ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945 portant institution de l'ordre des experts-comptables et réglementant le titre et la profession d'expert-comptable qui stipule qu'est expert-comptable celui « *qui fait profession habituelle de réviser et d'apprécier les comptabilités des entreprises et organismes et qui a pour mission de tester la régularité et la sincérité des comptes de résultat* ». Or, une **telles comptabilité ne peut aujourd'hui éluder l'information extra financière dont elle est censée rendre compte**.

Ce point est d'autant plus important pour les entreprises clientes que des travaux insistent sur les meilleures conditions en termes d'accès au financement et de coût du capital, octroyées aux entreprises qui communiquent sur leurs pratiques extrafinancières. La profession vit une

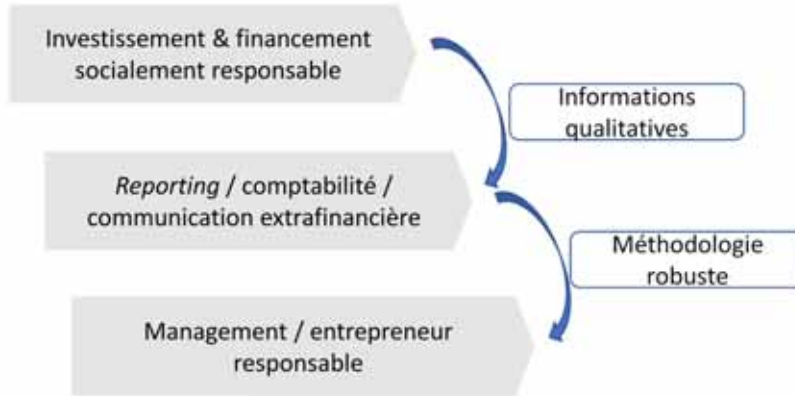
*"inventer aujourd'hui une comptabilité
au service d'un capitalisme
responsable"*

époque formidable où elle est amenée à jouer un rôle central dans la transition de notre modèle de développement. Elle doit pour cela inventer ou réinventer la comptabilité. Comme le franciscain Luca Pacioli avait découvert la partie double, il y a cinq siècles, pour accompagner l'essor du capitalisme marchand, **les experts-comptables doivent inventer aujourd'hui une comptabilité au service d'un capitalisme responsable, en intégrant les considérations extrafinancières**. Et la position de la profession au cœur des écosystèmes entrepreneuriaux renforce une nouvelle fois la portée de ce challenge. Il en va du développement des entreprises et, plus globalement, du développement des territoires, souvent laissés pour compte d'une finance globalisée, pensée pour de grandes entreprises à l'échelle internationale.

Les experts-comptables doivent être pleinement engagés sur cette question pour que les PME locales, qui constituent l'essentiel de la clientèle des cabinets, soient davantage prises en considération.

Les experts-comptables sont en effet partie prenante d'une chaîne de responsabilités (figure 7.3), à minima instrumentale où leur rôle est de formaliser, sinon de produire, de l'information pour les acteurs et partenaires de l'entreprise, les collaborateurs qui sont en attente de sens, les banquiers qui s'engagent de plus en plus à suivre des référentiels dans un contexte réglementaire de plus en plus contraignant, des fournisseurs et des clients pour qui la RSE prend chaque jour davantage corps dans leurs pratiques, et enfin, indirectement vis-à-vis de la société. L'engagement RSE d'une entreprise et sa communication extrafinancière participent alors à une meilleure lecture des risques pour les créanciers.

Figure 7.3. L'expert-comptable : clé de voûte de la finance responsable



Source : auteurs.

Il s'agit donc d'inventer la responsabilité sociale des cabinets qui revêt, en l'occurrence, des spécificités propres à ce métier très particulier. Plusieurs défis participent, ici encore, à cette redéfinition de la profession. À côté de la production d'informations extrafinancières, la responsabilité des cabinets peut également s'envisager sous l'angle de leur capacité à accompagner les entrepreneurs en difficulté. Certains cabinets ont développé des départements spécialisés dans le *restructuring* pour renforcer leurs compétences. La RSE offre des possibilités de développement du cabinet, que ce soit pour proposer de nouveaux services, être reconnu comme acteur du territoire, ou encore au niveau de la profession dans son ensemble, jouer un rôle dans la transition énergétique. Et, au plan managérial encore, la RSE est le levier le plus couramment mis en avant par les entreprises pour donner du sens au travail auprès des collaborateurs : « *Sur la notion de sens et de rôle sociétal que porte le cabinet, il faut qu'on l'ait vis-à-vis de nos collaborateurs et de nos clients. Il faut qu'ils se sentent en cohérence avec les valeurs qu'ils portent.* » Les cabinets tiennent peut-être là une clé pour fidéliser leurs équipes. Que ce soit par la qualité de vie au travail, la prise en compte des parties prenantes ou l'éthique des affaires, la démarche RSE du cabinet est susceptible de limiter le turnover au sein des équipes et de renforcer l'engagement des salariés, en capitalisant sur la mobilisation. L'ensemble du cabinet doit être mobilisé pour mettre en œuvre la démarche : « *C'est un sujet qu'on aborde ; on avait un comité de direction, on en a parlé il y a quinze jours, dans le cadre de la mission du commissaire aux comptes ; on essaie de l'appliquer en ayant une démarche RSE, une labellisation : on maîtrise le papier, on prend des véhicules hybrides ou électriques.* »

Il est donc urgent et essentiel de progresser dans la transition vers un cabinet durable. Pour autant, il faut aussi se doter des moyens humains pour accompagner cette transition : « *À titre personnel, je ne me sens pas compétent et sachant pour mettre une note, conduire une mission. Et évaluer la démarche RSE. Si demain on a des missions à faire, il faudrait qu'on acquière les compétences en interne. Nous, les experts-comptables, on n'est pas forcément sachants sur le sujet.* »

Il est donc urgent de former les experts-comptables, que ce soit par l'intégration dans les formations initiales de préparation au métier, ou bien en s'appuyant sur des diplômes dédiés, conçus en symbiose avec l'ordre.

PROPOSITIONS

Proposition 7.1

Avoir une prise de position forte de la part de l'ordre en matière de RSE.

- Prendre conscience que le défi de la comptabilité durable est une priorité pour tous les experts-comptables.
- Communiquer sur le rôle central de producteur d'informations extrafinancières.
- Avoir dans chaque conseil régional un expert-comptable ambassadeur du développement durable et chargé de mission auprès du président.

Proposition 7.2

Formaliser la responsabilité sociale des cabinets.

- Un rapport au développement durable au niveau de la profession.
- Un label « Cabinet responsable ».
- Un guide des bonnes pratiques pour la profession, construit en se basant sur le dialogue avec les parties prenantes.

Proposition 7.3

Intégrer la RSE et la communication globale dans le parcours de formation des experts-comptables.

- Renforcer les compétences des experts-comptables en matière d'accompagnement des difficultés des entrepreneurs.

Proposition 7.4

Se doter des outils nécessaires pour accompagner les TPE et PME clientes.

- Lancer des programmes de recherche pour faire émerger des outils et solutions RSE pour les cabinets, au travers de chaires en partenariat avec les laboratoires et chaires spécialisés.
- Encourager le recours à des contrats de chercheurs en entreprise ou contrats Cifre.
- Développer une base de données extrafinancières en *opendata*.

VIII. COMMENT RENFORCER LE CONSEIL DANS L'OFFRE DE SERVICES DES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE ?

Depuis l'ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945 à l'origine de la création de l'ordre des experts-comptables et des comptables agréés placé sous la tutelle du ministère des Finances, le secteur de l'expertise comptable s'est considérablement développé, pesant en France environ 11,5 milliards d'euros à la fin 2019, avec 140 000 emplois à la clé.

Historiquement, les cabinets d'expertise comptable se sont développés autour de trois missions principales :

1. **présentation des comptes annuels** (tenue de la comptabilité, production des comptes annuels et des liasses fiscales, déclarations fiscales et sociales, etc.) ;
2. **mission d'examen limité et de révision** des comptes annuels ;
3. **missions de conseil** relevant de l'accompagnement des dirigeants sur différents volets de la gestion d'entreprise (financier, contrôle de gestion, juridique, fiscal, RH/social, système d'information, internationalisation...).

Les missions des experts-comptables se sont régulièrement enrichies, à l'image de l'obligation d'information des comités d'entreprise et du droit d'alerte dont disposent les comités sociaux et économiques (CSE) depuis la loi Auroux de 1982, ou à travers l'élargissement des modalités d'intervention auprès des collectivités locales et des établissements publics sur des missions de diagnostic financier ou d'aide à la conception d'outils de pilotage budgétaire.

Mais, au-delà des missions traditionnelles que mènent les cabinets d'expertise comptable, **les activités de conseil représentent une part toujours très faible de leurs honoraires**. Selon une étude de l'Observatoire de la profession comptable, le conseil ne totalisait, en 2013, que 8 % du CA total des cabinets de moins de 50 salariés. Une étude plus récente du cabinet Xerfi, publiée en 2020, confirme ce chiffre en indiquant que le conseil représentait moins de 10 % du CA global du secteur, toute taille de cabinets confondue. Autre chiffre, l'expertise comptable ne pèserait, toujours selon Xerfi, que 6 % du marché global des services aux entreprises, estimé à environ 300 milliards d'euros par an, soit environ 12 % du PIB français. Enfin, là où les pressions déflationnistes ont entraîné une stagnation du marché des services comptables en 2019 (+0,5 %), le marché du conseil a fortement progressé de +7 %, poussé par la transformation digitale des entreprises. Des chiffres qui auraient déjà dû faire réagir la profession comptable...

Pourtant, **la part de conseil et l'offre de conseil dans les activités des cabinets n'a quasiment pas bougé en dix ans, alors que les besoins d'expertise et de conseil à destination des TPE, PME et ETI en matière de transformation digitale ou de transition écologique sont toujours plus importants**. Face à ce tableau un peu sombre, il existe pourtant de très belles réussites, à l'image de Fiducial qui a réussi à imposer une offre « *full services* » auprès de ses 325 000 clients sur le marché français.

Comment les cabinets peuvent-ils profiter du dynamisme du marché du conseil ? Comment expliquer le décalage entre les besoins des TPE et PME et l'offre de services des cabinets d'expertise comptable ? Par quels moyens développer une offre de conseil compétitive ? Comment favoriser les rapprochements stratégiques entre cabinets d'expertise et cabinets de conseil ?

1. Le marché du conseil en entreprise : un marché dynamique, diversifié mais fragmenté

1.1. Un peu d'histoire sur l'émergence des cabinets de conseil aux États-Unis et en France

Historiquement, le métier de consultant en entreprise ne s'est développé qu'à la fin du XIX^e siècle, à la suite des premières interventions de l'ingénieur américain F. W. Taylor consacrées à la réorganisation du travail dans les entreprises industrielles américaines. Ses travaux ont abouti à la rédaction de son principal ouvrage sur l'organisation scientifique du travail, paru en 1911 (*The Principles of Scientific Management*) dont l'ingénieur des mines français Henri Fayol s'est beaucoup inspiré dans ses travaux. Leurs travaux respectifs ont fortement contribué à démocratiser l'activité de conseil auprès des entreprises et des organisations publiques. Le premier cabinet de conseil en stratégie d'entreprise a été créé aux États-Unis, en 1886, par Arthur Dehon Little (chimiste au MIT), qui existe toujours aujourd'hui sous son nom d'origine. D'autres entrepreneurs ont suivi (John McKinsey, Andrew T. Kearney) et l'activité de conseil a commencé à se structurer à partir des années 1930. Les cabinets de conseil ont notamment contribué à l'essor de la structure « multidivisionnelle », qui marque encore la plupart des grands groupes.

En France, le marché du conseil en entreprise n'a commencé à se développer qu'après la Seconde Guerre mondiale, même si le premier cabinet de conseil en management, l'organisation Paul Planus, a été créé en 1932. Les premiers bureaux des grands cabinets de conseil anglo-saxons ont été ouverts à Paris à la fin des années 1950. Le métier de consultant s'est diffusé à partir du début des années 1960, dans les directions générales des grands groupes industriels et financiers pour devenir une profession à part entière. Les bonnes pratiques, des outils et des méthodologies de travail ont été formalisés et diffusés entre les acteurs de la profession. Des formations dans les écoles d'ingénieurs et les écoles de commerce ont été créées autour de l'activité de conseil. Enfin, l'apparition d'organismes à l'international (ACMF en 1929) et en France (Chambre syndicale des bureaux d'études techniques de France, devenue Syntec en 1950) ont participé à structurer la profession.

Des années 1960 jusqu'à nos jours, le métier du conseil et de prestations de services intellectuelles aux entreprises a connu de profondes mutations. Les acteurs du secteur se sont structurés avec la naissance de grands groupes pouvant intervenir dans tous les secteurs d'activité (télécommunication, défense, industrie, services

financiers, automobiles, etc.) et sur de très nombreuses lignes de métier (stratégie, finance, marketing, organisation, information technology, RH, juridique, etc.). En près de soixante ans, les consultants ont ainsi réussi à créer un métier à part entière et à s'imposer sur un marché considérable qui draine de nombreux jeunes plus diplômés, attirés par la diversité des missions, un environnement de travail stimulant et des perspectives de carrière attirantes.

Comment expliquer un tel développement ? Dans un monde de plus en plus complexe et connecté, les cabinets de conseil remplissent en définitive trois fonctions essentielles auprès des dirigeants d'entreprise : proposer des idées, apporter des outils de management et renforcer la légitimité des dirigeants auprès de leurs équipes. Dans le conseil en stratégie, les idées sont transmises par les bonnes pratiques, les outils par des matrices stratégiques et des structures organisationnelles, et la légitimité par l'audit de management. On retrouve ces trois dimensions également dans le domaine comptable et financier : les idées peuvent provenir des banquiers d'affaires et des experts-comptables, les outils via les progiciels de gestion, et la légitimité via l'audit financier.

1.2. L'organisation du marché du conseil aux entreprises en France

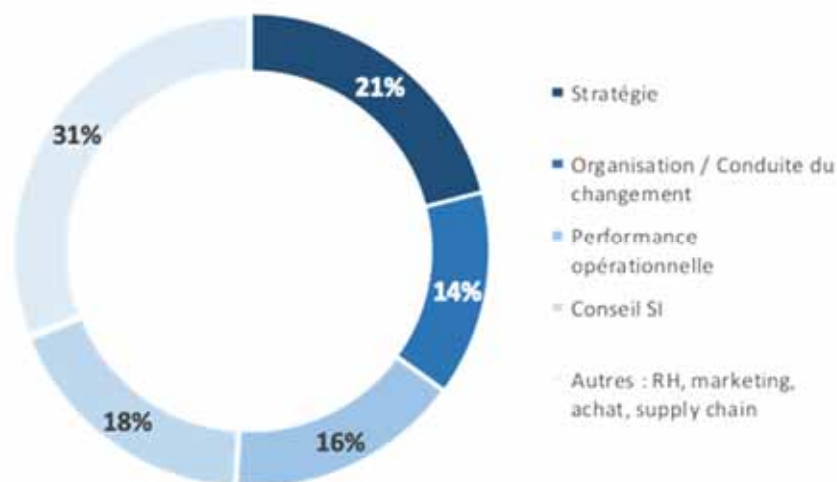
En France, le champ économique d'application du conseil en management est couvert par le code NAF 70.22Z. Les cabinets de conseil interviennent sur l'ensemble des étapes de la chaîne de valeur d'une entreprise, quelle qu'en soit sa taille : TPE, PME, ETI et grande entreprise. Selon l'organisation professionnelle Syntec Conseil qui réunit l'ensemble des métiers du conseil en France, le marché du conseil aux entreprises pèserait, en 2019, environ 180 milliards d'euros, soit plus d'un tiers de la taille du marché français des services aux entreprises (énergie, transport, télécommunication, banque, assurance...), estimé à 500 milliards d'euros par an. L'année 2019 a été particulièrement dynamique sur ce marché, avec une progression globale d'environ +7 % des revenus. L'effet de la crise de la Covid-19 a bien entendu pesé sur la croissance du marché, mais le CA du secteur semble s'être maintenu en 2020, dopé par les aides d'État et les subventions publiques destinées à la transformation digitale.

Les cabinets de conseil en management offrent un très large champ d'expertise, de nature à la fois opérationnelle, fonctionnelle et sectorielle que l'on peut classer selon trois axes importants :

- le conseil en direction générale : mutations stratégiques, transformation digitale... ;
- le conseil en stratégie (corporate strategy) : portefeuille d'activités, développement international, fusions/acquisitions, choix d'investissement, conseil juridique ;
- le conseil fonctionnel et opérationnel : système d'information, progiciels de gestion, *marketing*, RH, gestion de trésorerie, achat, logistique / *supply chain*.

Selon l'étude Xerfi consacrée au conseil en management en France et parue en 2019, les missions à dominante stratégique et organisationnelle représentent une part prépondérante du marché, avec 35 % des missions effectuées par les cabinets (figure 8.1). Les chantiers d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et le conseil en systèmes d'information (SI) sont les activités les plus dynamiques, regroupant ensemble 34 % des revenus générés en France. Le reste des activités de conseil se concentrent sur les missions de conseil à orientation davantage fonctionnelle, telles que le *marketing*, les achats, la logistique ou l'activité commerciale.

Figure 8.1. Répartition du chiffre d'affaires du conseil en France, par ligne de métier



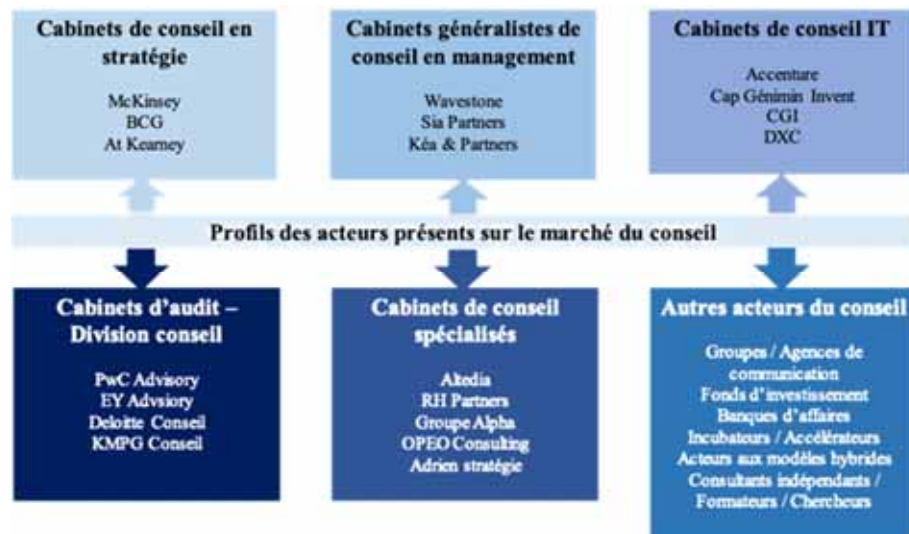
Source : Xerfi, « Le conseil en management en France », avril 2019, p. 13.

À partir de cette première image du marché français du conseil en management, on peut dresser un panorama des principales typologies d'entreprises présentes sur ce marché. On retrouve parmi elles (figure 8.2) :

- les cabinets de conseil en stratégie ;
- les cabinets généralistes de conseil en management ;
- les cabinets de conseil en information *technology* (IT) ;
- la division Conseil des cabinets d'audit ;
- les cabinets de conseil spécialisés en RH, performance, *marketing* ;
- les autres acteurs du conseil : agences de communication, banques d'affaires, conseils juridiques et fiscaux, experts-comptables...

Les cabinets d'expertise comptable, au même titre que les avocats d'affaires, les fiscalistes ou les gestionnaires de patrimoine, n'apparaissent que de manière périphérique sur ce marché dominé par les grands groupes internationaux.

Figure 8.2. Profils des entreprises présentes sur le marché du conseil en France



Source : Xerfi (2019), auteurs.

1.3. Un jeu concurrentiel en pleine mutation

Le marché du conseil en entreprise est un marché concurrentiel, extrêmement atomisé, marqué par une offre de services très diversifiée, avec des profils d'opérateurs très différents en terme de tailles de structure ou de compétences. Au cours des dernières années, le jeu concurrentiel s'est d'ailleurs largement complexifié, en raison de l'abaissement des barrières à l'entrée, lié à la révolution numérique et digitale. Les acteurs traditionnels sont confrontés à l'arrivée de nouveaux acteurs, souvent plus agiles et offrant de nouvelles compétences et de nouvelles solutions autour de l'IA, de la *data science*, de l'économie circulaire ou de la transition écologique.

Le métier de conseil en management poursuit ainsi la consolidation engagée depuis une dizaine d'années et marquée par plusieurs tendances de fond :

- Les grands cabinets de conseil en stratégie semblent maintenir leurs positions en poursuivant une stratégie de croissance organique, complétée par des acquisitions ciblées sur certaines briques de compétences dans des secteurs stratégiques en forte croissance (IA, *blockchain*, biotech, fintech, logistique, etc.) ;
- Les grandes sociétés de services informatiques et les fournisseurs de progiciels intégrés (SAP, Oracle) poursuivent leur très forte croissance, tirée par la révolution numérique et les investissements dans le digital et la cybersécurité ;
- Les grands cabinets d'audit renforcent leurs positions par des opérations de croissance externe permettant de générer des relais de croissance par rapport à l'audit légal. Ce mouvement est notamment symbolisé par Deloitte, qui a cédé

- sa branche d'expertise comptable In Extenso aux associés du réseau afin de se recentrer autour des métiers de l'audit (channel 1) et du conseil (channel 2) ;
- En revanche, les cabinets généralistes plus petits et moins présents à l'international, souffrent de nouvelles conditions concurrentielles en raison notamment d'une notoriété moins grande et d'une capacité d'investissement souvent insuffisante pour maintenir leurs positions sur le marché.

Force est de constater que les cabinets d'expertise comptable sont absents de cette recomposition sectorielle, à l'exception de quelques trop rares acteurs comme Fiducial ou le Groupe @com. Les cabinets d'expertise ne sont clairement pas identifiés comme des experts du conseil, alors qu'ils bénéficient pourtant de très nombreux atouts : confiance de la part des chefs d'entreprise, gros potentiel de marché auprès des TPE et PME, réglementation récente favorable au développement du conseil, compétences reconnues des collaborateurs et des associés.

2. Réinventer la place du conseil dans l'offre des cabinets d'expertise comptable : un enjeu de survie pour les cabinets

Le conseil peine à décoller au sein des cabinets d'expertise comptable pour différentes raisons d'ordre à la fois stratégique, économique, juridique, sociologique, voire culturelle, malgré un terreau particulièrement favorable dont on vient rapidement d'esquisser certains aspects.

Si l'on considère que le poids des missions de conseil représente moins de 10 % des honoraires des cabinets d'expertise, on peut légitimement estimer que les cabinets facturent entre 1,1 et 1,2 milliards d'euros d'honoraires de conseil par an ; ce qui représente moins de 1 % du marché français du conseil en management. Au regard de ces chiffres, les perspectives de développement semblent très prometteuses, si l'on tient compte de la relation privilégiée que les experts-comptables entretiennent avec les dirigeants de TPE et PME. Malgré ces belles promesses, les cabinets d'expertise comptable n'ont jamais vraiment réussi à vendre du conseil. Comment y remédier ? Vers quels types de missions les cabinets d'expertise doivent-ils concentrer leur offre de services ?

2.1. L'insuffisance actuelle de l'offre de conseil au sein des cabinets d'expertise

Au cours des trente dernières années, la profession comptable s'est concentrée sur ses missions traditionnelles de production d'informations comptables pour le compte de ses clients, de l'État et des administrations publiques dans un contexte réglementaire, fiscal et social qui s'est terriblement complexifié pour les entreprises et les cabinets. Un seul chiffre permet de résumer cette situation : 90 % du CA des cabinets d'expertise comptable (jusqu'à 50 salariés) se concentre sur les missions

« classiques » de production d'informations comptables et sociales, qui constitue donc le centre d'activité des cabinets. Les experts-comptables se sont ainsi retrouvés comme pris en otage par le renforcement des contraintes réglementaires, alors que leur véritable raison d'être se situe dans l'accompagnement des entreprises. Apporter des idées, développer des outils de management, proposer des solutions aux dirigeants devrait constituer le cœur de l'offre des cabinets ; la production comptable devant plutôt être considérée comme une activité annexe.

Pourtant, le développement des missions de conseil au sein des cabinets est toujours apparu comme un serpent de mer, une hydre qui se réveille à intervalles plus ou moins réguliers. On ne compte plus les rapports, les tables rondes ou les tribunes consacrés à cette thématique. Comment expliquer une telle disproportion, un tel décalage par rapport aux autres missions d'accompagnement et de conseil sur lesquelles les experts-comptables pourraient légitimement se positionner ?

On peut d'abord souligner que la production comptable, qui constitue le cœur de métier des cabinets d'expertise, est un marché captif avec un très fort taux de récurrence des missions, puisque près de 95 % des missions sont reconduites d'une année sur l'autre. C'est un secteur finalement plutôt confortable, peu innovant, sur lequel les cabinets profitent de leur position de monopole. Or, **cette situation n'a pas poussé de nombreux cabinets à repenser leur *business model* en renouvelant leur offre commerciale.** Les missions de tenue de compte sont par ailleurs très chronophages pour les collaborateurs car elles impliquent des contacts réguliers entre le collaborateur comptable et les clients. Certes, cela permet de renforcer la qualité des relations sur le long terme, mais l'environnement contraint de **la mission comptable ne permet pas de dégager du temps pour développer d'autres formes d'accompagnement.**

On peut également souligner que ces missions sont réalisées par des collaborateurs souvent spécialisés qui ont une capacité d'adaptation limitée au métier et au secteur de leurs clients. Les collaborateurs ont certes profité de l'industrialisation du process comptable au cours des vingt dernières, ce qui leur a permis de générer des effets d'apprentissage et d'améliorer leur productivité. Mais **cette industrialisation du process s'est faite au détriment de l'adaptabilité des collaborateurs à l'évolution de l'environnement des affaires.**

Enfin, lancer une nouvelle activité dans le conseil qui sort du cadre traditionnel des activités comptables, demande une réelle prise de risque de la part des associés d'un cabinet. C'est un **choix d'investissement stratégique à long terme qui demande de mobiliser des ressources avec un risque d'échec non négligeable.**

Témoignage :

« La comptabilité est la porte d'entrée chez nos clients et doit le rester. C'est l'ADN de notre activité, mais nous ne devons pas nous arc-bouter sur ce monopole de droit car, on le sait, le monopole limite la créativité et l'innovation. Il faut aller beaucoup plus loin dans la relation avec nos clients, mieux définir leurs besoins d'accompagnement et développer une offre en conséquence. Mais, pour cela, il faudra changer à la fois de logiciel et de culture au sein de la profession. Cela doit passer par une montée en compétences des collaborateurs et l'intégration de nouveaux profils au sein des cabinets, moins comptables et plus entrepreneurs... » (entretien réalisé le 19/01/2021)

En matière de conseil, les cabinets d'expertise comptable peuvent se positionner sur l'ensemble des missions connexes à la mission principale, en profitant de la relation de confiance qu'ils entretiennent avec les chefs d'entreprises et les synergies qu'ils peuvent déployer grâce à leur haut niveau de compétences. On retrouve parmi ces missions les principaux domaines d'intervention : comptabilité/finance, social, juridique, fiscal, informatique. Les missions de conseil classique que peuvent exercer les cabinets d'expertise sont présentées dans le tableau ci-dessous (figure 8.3). Un seul commentaire : l'éventail des missions est très large et pourrait facilement, par une offre plus lisible et mieux « *marketée* », représenter au moins 20 % du CA des cabinets.

Figure 8.3. La place du conseil dans l'offre de services des cabinets d'expertise comptable

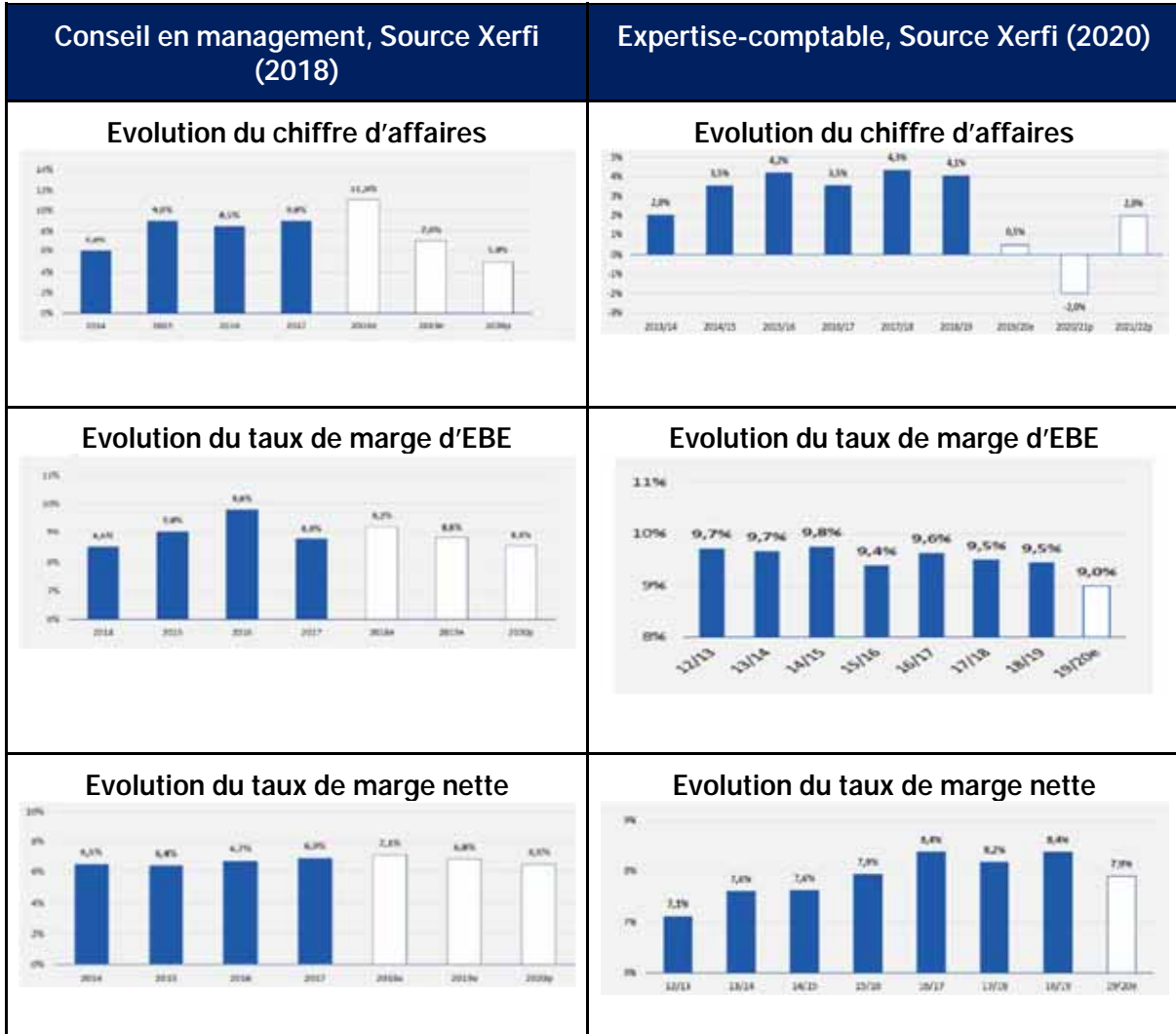
Champ d'application	Expertise (récurrente)	Conseil
Comptabilité Finance Gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue et révision comptable • Présentation des comptes annuels • Élaboration et suivi des indicateurs de gestion (tableaux de bord...) • Consolidation de comptes • Fiscalité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil quotidien, accompagnement des dirigeants dans la gestion de l'entreprise et la gestion du patrimoine de l'entrepreneur • Conseil en transactions financières, en fiscalité • Conseil en performance opérationnelle, gestion financière, management, qualité, achats
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité et établissement des bulletins de paie • Déclarations sociales • Prise en charge de la paie • Conseil fiscal et social (compris dans le budget de la mission) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil en gestion des RH : assistance à l'élaboration et mise en œuvre d'accords d'entreprise, gestion de la relation sociale, contrats de travail, licenciements • Audit de la performance RH

Juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat juridique courant • Rédaction de statuts • Établissement des documents légaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil et assistance juridique (constitution de société, baux, apport de fonds...) • Montages juridiques en cas de fusion, acquisition • Aide à l'implantation de filiales à l'étranger
Fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement des déclarations fiscales • Gestion fiscale du groupe • Assistance en cas de contrôle, représentation en cas de contentieux 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation fiscale • Intégration de sociétés mère/fille • Fiscalité internationale
Informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du système comptable dans le SI 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration informatique • Assistance au paramétrage de progiciels de gestion • Audit du SI

Source : auteurs.

Le tableau suivant compare la performance des cabinets de conseil en management avec celle des cabinets d'expertise comptable. On remarque simplement que le métier de conseil, de manière globale, jouit d'un dynamisme beaucoup plus important que l'expertise comptable, avec une croissance moyenne respectivement de 9 % par an entre 2014 et 2018 contre 4 % pour l'expertise sur la même période. Le niveau de marge d'exploitation brute (EBE/CA) reste malgré tout plus élevé dans l'expertise ; ce qui peut s'expliquer par la position de monopole dont jouit la profession comptable.

Figure 8.4. Comparaison de l'évolution de l'activité et de la rentabilité entre le conseil en management et l'expertise comptable



Source : études Xerfi, 2020.

Figure 8.5. La place des activités comptables dans le conseil en management



Source : Orema, Cofacering.

Mais ces niveaux de marge confortables pourraient rapidement diminuer sous l'effet de la « disruption » du marché et le développement d'offres 100 % en ligne. On assiste déjà à un processus de ré-internalisation progressive des missions comptables les plus simples, notamment du côté des TPE/PME, grâce au développement de nouveaux outils informatiques.

2.2. Comment faire évoluer l'offre en conseil des cabinets d'expertise ?

Dans un contexte économique déflationniste qui a vu la mission d'expertise comptable se banaliser, **les cabinets vont devoir renouveler leur offre d'accompagnement des TPE/PME** sous peine de voir disparaître à terme une bonne partie de leurs honoraires. C'est pour beaucoup de professionnels une question de survie, pour les petits et moyens cabinets insuffisamment capitalisés. Les experts-comptables ne sont par ailleurs pas à l'abri d'une remise en cause par Bercy de leur position de monopole sur la production de services comptables. Toute la profession garde en tête les effets de la loi Pacte, qui a fait disparaître environ 30 % du marché de l'audit légal en France, suite à la remontée des seuils des missions de commissariat aux comptes.

Quand on interroge les dirigeants de TPE et PME, **les besoins d'accompagnement sur des problématiques de gestion d'entreprise très opérationnelles sont réels** : aide au pilotage, conception de tableaux de bord, accompagnement dans la gestion de trésorerie, intégration de progiciels de gestion, conseil en financement, suivi du recouvrement des créances clients. **Il y a là une vraie convergence d'intérêt entre experts-comptables et dirigeants de PME**. Ces derniers sont généralement des techniciens plus que des gestionnaires. Ils cherchent à se libérer de leurs tâches administratives et à être accompagnés dans leurs fonctions de dirigeant par une aide au pilotage. Les cabinets d'expertise ont toutes les compétences pour répondre à ces demandes, mais manquent souvent de temps, d'organisation et parfois de volonté entrepreneuriale pour développer une réelle expertise en conseil. Les experts-comptables doivent également renforcer leurs capacités commerciales et s'inscrire davantage dans une logique de facilitateurs d'affaires, en devenant le principal interlocuteur du dirigeant dans sa relation pour l'ensemble des conseils de l'entreprise. Son rôle sera alors d'interpréter des informations et de les transformer en supports d'aide à la décision. Le centre de gravité des missions ne sera plus la comptabilité, mais l'entreprise et son dirigeant. Déployer une offre globale de services nécessitera alors de savoir intégrer différentes expertises, voire de redéfinir un nouveau modèle économique par lequel le cabinet pourra développer un avantage compétitif durable, avec une vraie proposition de valeur pour ses clients.

En termes de missions nouvelles, il **existe de réels relais de croissance parmi les besoins qu'expriment les dirigeants de TPE/PME** :

- la recherche de financement et l'intermédiation financière : négociation de lignes de financement avec les banques, renégociation de PGE, levée de fonds (amorçage, postamorçage, série A), ouverture de capital, relations avec les plateformes de *crowdfunding*, négociation avec les fonds de capital investissement ;
- le conseil en gestion immobilière et en gestion de patrimoine à destination du dirigeant d'entreprise : optimisation du patrimoine immobilier, aide à la transmission/cession d'activité, élaboration de plans de retraite ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : préparation du bilan social, certification environnementale, intégration de progiciels de gestion RSE, mise en place d'outils d'aide à la décision responsable, implémentation d'une comptabilité carbone ;
- l'évaluation du *goodwill* et des actifs immatériels : capital humain, portefeuille clients, *data mining*, marque, brevets, licences d'exploitation ;
- l'accompagnement et le conseil auprès des collectivités territoriales et des administrations publiques : diagnostic financier, aide à la conception et au suivi des procédures de contrôle interne, élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement, d'audit et d'analyse de contrats de délégation de service public, mise en place des procédures d'attribution, de contrôle et de suivi des subventions versées, d'évaluation des politiques publiques locales.

PROPOSITIONS

Proposition 8.1

Renforcer la culture entrepreneuriale, économique, managériale et sectorielle des experts-comptables.

- Inscrire une unité d'enseignement de culture générale et économique des experts-comptables dans leur formation initiale (DCG, DSCG).
- Développer l'esprit d'entreprise par une unité d'enseignement spécifique au DEC et un an de stage obligatoire en entreprise.
- Élargissement des modalités de recrutement des futurs experts-comptables aux IEP et écoles d'ingénieurs afin d'élargir et d'enrichir la diversité de profils d'experts-comptables.
- Renforcement des *soft skills* et des capacités commerciales des experts-comptables par des formations spécifiques dédiées.

Proposition 8.2

Réaliser une étude de marché au niveau national financée par le conseil supérieur de l'ordre sur les besoins en conseil des TPE/PME, afin d'aider les cabinets à se positionner et à formuler une offre de conseil crédible.

Proposition 8.3

Favoriser les stratégies de différenciation pour un positionnement de niche sur certaines activités de conseil, parmi lesquelles on retrouve :

- spécialisation 1 : expertise RSE / ESS ;
- spécialisation 2 : start-Up / Levée de fonds / Transaction ;
- spécialisation 3 : entreprises en difficulté / Restructuration ;
- spécialisation 4 : expertise Audit / Data / IT / Cybersécurité ;
- spécialisation 5 : secteur public / Collectivités locales / Hôpitaux.

Proposition 8.4

Développer une vraie stratégie autour des activités de conseil par la création de filiales dédiées et le recrutement de profils plus généralistes et moins comptables.

Proposition 8.5

Favoriser les rapprochements capitalistiques avec des cabinets d'avocats et des cabinets de conseil en promouvant le développement de la SPE.

Proposition 8.6

Ouvrir la possibilité à des dirigeants / *business developers* non experts-comptables de participer à la direction des cabinets d'expertise.

Proposition 8.3.1

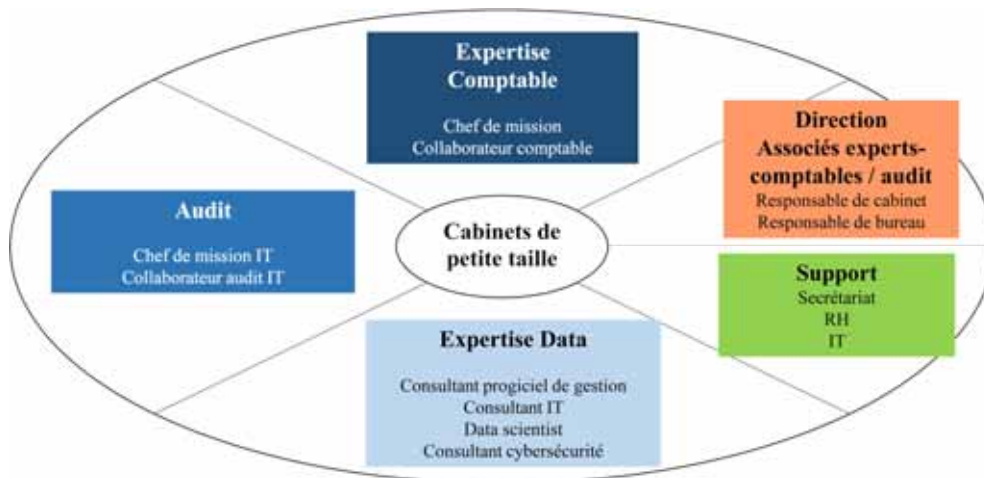
Spécialisation 1 : expertise RSE / ESS

Orientation stratégique : acteur généraliste de l'expertise autour de la RSE et de l'économie sociale et solidaire

Type de clientèle : diversifiée, TPE, PME et ETI

Concurrence : +

Niveau des honoraires / marges : ++



Proposition 8.3.2

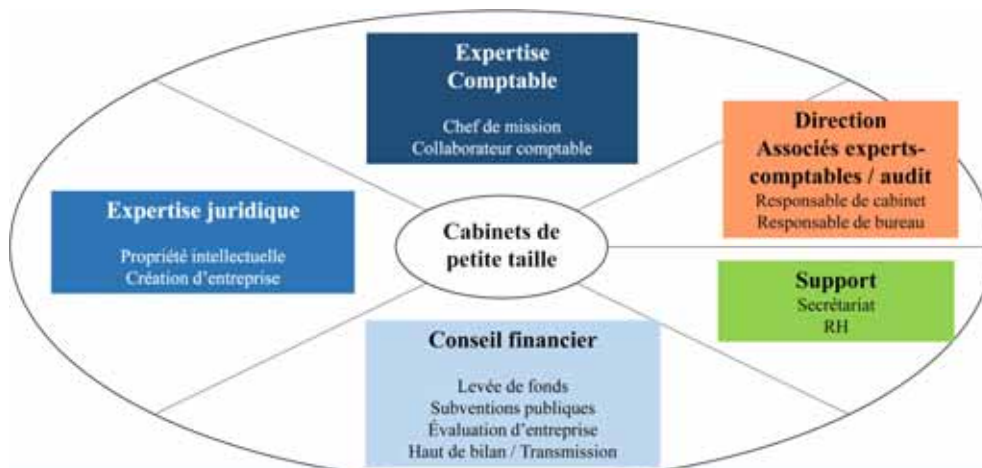
Spécialisation 2 : start-up / Levée de fonds / Transaction

Orientation stratégique : acteur généraliste de l'expertise comptable tournée vers les start-up

Type de clientèle : diversifiée, start-up, PME et ETI

Concurrence : +++

Niveau des honoraires / marges : +++



Proposition 8.3.3

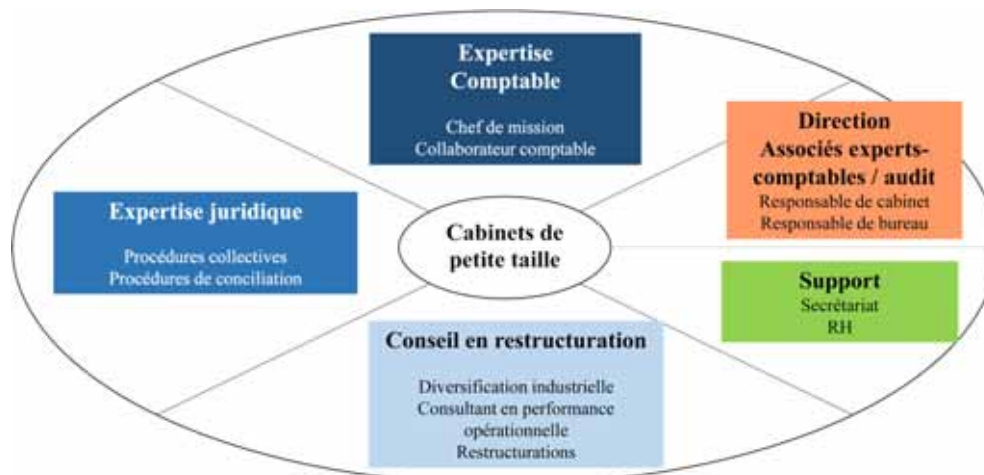
Spécialisation 3 : entreprises en difficulté / Restructuration

Orientation stratégique : acteur généraliste de l'expertise comptable et juridique à destination des entreprises en difficulté

Type de clientèle : diversifiée, commerces, PME et ETI

Concurrence : ++

Niveau des honoraires / marges : ++



Proposition 8.3.4

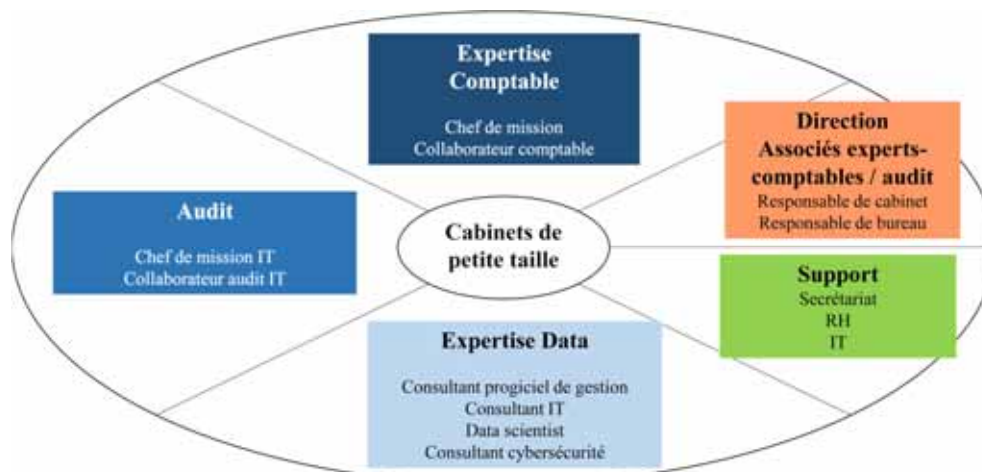
Spécialisation 4 : expertise Audit / Data / IT / Cybersécurité

Orientation stratégique : acteur généraliste de l'expertise *data*, intégration informatique et cybersécurité

Type de clientèle : PME et ETI, entreprises industrielles, technologie, santé...

Concurrence : +

Niveau des honoraires / marges : +++



Proposition 8.3.5

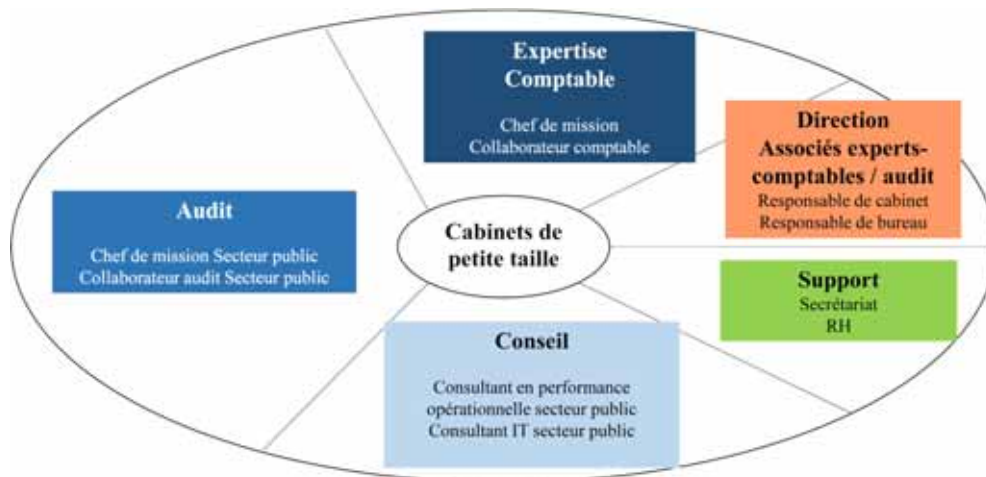
Spécialisation 5 : secteur public / Collectivités locales / Hôpitaux

Orientation stratégique : acteur généraliste du conseil à destination du secteur public et des collectivités locales

Type de clientèle : collectivités locales, administrations publiques, hôpitaux

Concurrence : ++

Niveau des honoraires / marges : ++



IX. QUELLE VISION DU MÉTIER D'EXPERT-COMPTABLE À L'HORIZON 2040 ? DE NOUVELLES COMPÉTENCES, POUR DE NOUVEAUX DÉFIS

À l'horizon 2040, les cabinets d'expertise comptable seront entièrement digitalisés, numérisés et organisés autour de l'IA. Ils seront devenus des sociétés multiservices, centrées et guidées par un objectif principal : **aider les entreprises à créer de la valeur et à piloter leur performance globale**. Quatre grandes catégories de cabinets se partageront le marché de l'expertise comptable :

- les cabinets internationaux en charge de l'accompagnement des entreprises transfrontalières,
- des cabinets nationaux interrégionaux généralistes et multiservices,
- des cabinets régionaux spécialisés sur un secteur d'activité
- des cabinets locaux ayant choisi la différenciation et une spécialité du conseil.

Au niveau des métiers exercés, les **cabinets seront devenus des experts du traitement de l'information et des données** : soit des données que les entreprises doivent obligatoirement fournir en vertu de règles légales et réglementaires, soit de données utiles à leurs prises de décisions opérationnelles.

La formation des experts en traitement et analyse des données aura complètement changé. **Les futurs professionnels du chiffre auront fait leurs humanités** (philosophie, littérature, sciences politiques, sociologie, psychologie, prospective, géostratégie, histoire et géographie économiques) pendant trois ans au sein d'un institut des sciences politiques et économiques de l'entreprise. Ensuite, ils auront suivi un **double master en traitement des données qualitatives et quantitatives**. Au bout de dix ans, le **diplôme d'expert en données chiffrées (DEDC)** leur sera délivré après le traitement de quatre études de cas, traitées sur quatre semaines et dont les solutions seront proposées à un jury de professeurs d'université. Ils seront également interrogés oralement sur **l'universalité et la multidimensionnalité du monde de l'entreprise**. Au-delà de la formation initiale, l'accent sera mis sur la formation tout au long de la vie, évaluable à une centaine d'heures par an et valorisée par des masters validant les compétences acquises.



Au niveau des métiers exercés au sein des cabinets, on peut en imaginer trois : les **data analysts, les consultants et les communicants**.

- Les premiers nommés auront pour mission de collecter, de traiter et de synthétiser les données. Ils feront preuve de méthode et de rigueur, seront des « cracks » des systèmes d'information, de l'informatique et de la numérisation. Le zéro papier les attend tout comme la multitude de bases de données interfacées avec le système d'information de l'entreprise. Ils devront également

avoir des compétences en cybersécurité pour pouvoir dialoguer avec des spécialistes des risques informatiques.

- Quant aux consultants, ils seront spécialisés par secteur d'activité ou par métier, et auront pour mission d'accompagner les chefs d'entreprise à résoudre leurs problématiques de gestion et de pilotage. Ce seront des copilotes externalisés.
- Et pour les communicants, leur rôle sera de conquérir la confiance de nouveaux clients, de véhiculer l'image du cabinet, d'identifier les besoins des clients actuels et futurs, et de s'assurer de leur satisfaction.

En ce qui concerne l'organisation, les robots auront fait leur apparition et des humanoïdes comptables auront remplacés les assistants comptables et administratifs. **L'automatisation des tâches sera la norme** : la *data* sera traitée par la machine et **il ne restera plus qu'à la contrôler, l'analyser et la valoriser**.

La présence physique dans les bureaux ne sera plus la norme : les consultants seront dans les entreprises et la superficie des locaux professionnels aura fondu. La proximité physique des salariés ne sera plus systématique et les consultants stars du cabinet, aux talents irremplaçables et inimitables, négocieront de pouvoir travailler depuis San Francisco, les Seychelles ou la pointe du Cap Ferret. Le management intermédiaire fera partie de la préhistoire, tout comme la structure hiérarchicofonctionnelle qui sera remplacée par une structure modulable au gré des missions et des projets collectifs. La convention collective des experts-comptables n'existera plus. Les salariés seront rémunérés en fonction des résultats obtenus et de leur capital humain, immatériel et intellectuel. Le chef sera devenu une antiquité surannée et remplacé par des encadrants et des accompagnants.

La gestion des ressources humaines sera devenue centrale au sein des cabinets. Les politiques de recrutement seront professionnalisées et articulées autour de la **détection des talents, de l'identification du système de valeurs des impétrants, de leur motivation et de leur volonté d'adhérer à la philosophie du cabinet** et au contrat social qui fédérera l'ensemble de l'équipe de travail.

La formation sera devenue un actif immatériel stratégique du cabinet : formation au savoir-faire, au « savoir-être » et au « savoir-devenir ». Les liens hiérarchiques n'existeront plus ; la gestion par projets devenant la norme et les nouveaux leaders des cabinets émergeront de leur légitimité et reconnaissance professionnelles. Un système de valeurs co-construit constituera l'épine dorsale comportementale des cabinets, qui deviendront des « *consulting firms* » orientées client et dirigent.

"La formation sera devenue un actif immatériel stratégique du cabinet"

L'expert-comptable de 2040 sera un « expert-comptable augmenté ». Il sera en quelque sorte le « double informationnel » du dirigeant d'entreprise. Empathique, il sera un **spécialiste des modèles économiques afin d'accompagner ses clients dans la prise de connaissance et de conscience des évolutions**. Il sera un **pourvoyeur d'informations**, selon une logique systémique et globale.

"L'expert-comptable de 2040 sera un « expert-comptable augmenté »"

Il animera et pilotera ses équipes aux profils différents, mais complémentaires. Ses principales qualités seront celles d'un *manager/coach* dont les qualités d'écoute, de communication et de compréhension seront essentielles.

Il sera en permanence en veille sur ce qui constitue les points forts d'un cabinet conseil : une culture organisationnelle

privilégiant l'esprit collectif et réduisant l'égoïsme individuel, favorisant la satisfaction au travail des consultants, synonyme d'implication organisationnelle et de motivation au travail.

Une gestion proactive sera primordiale sur les quatre dimensions du CORE (Communication Organisation Rémunération Emploi) :

- une communication interne et externe de qualité,
- une organisation du travail articulée autour d'une gestion par projet et d'une interface machine maîtrisée,
- une politique de rémunération équilibrée entre une partie individuelle au mérite et une partie collective matérialisant l'orientation du cabinet vers la réussite d'un projet fédérateur,
- une gestion des emplois et des compétences efficiente. Cette dernière sera essentielle et un équilibre sera à trouver entre la gestion des talents et l'accompagnement de tous les membres de l'équipe.

Les décisions prises seront orientées vers une montée en compétences de l'ensemble des acteurs participant à la vie du cabinet/organisation et la recherche permanente d'un bien-être sociétal. L'ensemble des actions menées au service d'une gestion des ressources humaines efficiente se matérialisera par la constitution d'une base de données « *knowledge* », au sein de laquelle toutes les connaissances, aptitudes et savoir-faire des membres du cabinet seront valorisés, recensés et exploités. La constitution de cette base de données internes servira de terrain d'expérimentation et de laboratoire pour accompagner les clients dans le même type de démarche.

L'expert-comptable indépendant évoluera dans son environnement sociorelationnel pour devenir un **expert-comptable en réseaux**. Ces derniers seront multicercles :

- réseaux démultipliés entre experts-comptables afin de **renforcer la solidarité et l'efficacité confraternelles** ;
- réseaux entre professionnels du chiffre et du droit avec des alliances stratégiques co-construites avec des avocats, des notaires, des huissiers et des conseils en gestion de patrimoine ;

- réseaux professionnels avec des consultants d'entreprise, spécialisés dans l'optimisation de la chaîne de valeur, en organisation et en stratégie d'entreprise ;
- réseaux avec des spécialistes de la digitalisation, de l'IA et de la *blockchain*.

En guise de conclusion, l'expert-comptable « augmenté », interconnecté et interrelationnel sera le partenaire indispensable des entreprises et de leurs dirigeants, au service d'une compétitivité démultipliée de l'économie française. Tel le phénix, il renaîtra dans un univers économique plus innovant, stimulant et évolutif comme jamais. L'expert-comptable et l'entreprise : un beau couple plein d'avenir, mais exigeant.

« L'avenir n'est pas ce qui va arriver,
mais ce que nous allons en faire. »
Henri Bergson