
Experts-Comptables :

L'heure des grands défis.

d-cryptages

#1

Septembre 2011

Experts-Comptables : L'heure des grands défis

Philippe Barré

Expert-comptable – Commissaire aux comptes
Consultant b-ready



Demain commence aujourd'hui

*Quand le vent se lève,
certains construisent des brise-vents,
d'autres construisent des moulins.*

Prouverbe chinois



Sommaire

Demain commence aujourd'hui

Quelques mots sur...	4
La collection d-cryptages	4
La prospective	5
Introduction	7
Un réel manque d'anticipation	8
... qui risque d'aboutir à une sélection des cabinets	10
État des lieux	12
La profession dans tous ses états	12
Regard sur l'histoire récente : 1981-2011	16
Complexification & simplifications : menaces et/ou opportunités ?	18
La montée en puissance du droit européen	18
L'irrésistible complexification de la réglementation technique	19
La simplification des obligations comptables des petites entreprises	22
La révolution de la directive services	26
Les principes	26
L'ouverture du capital des sociétés d'expertise comptable	27
La participation dans des filiales non inscrites à l'ordre	30
Les activités commerciales accessoires	31
L'ouverture officielle du marché des particuliers	34
Le maniement des fonds	35
Les autres évolutions réglementaires importantes	36
En conclusion, l'impact sur la profession	37
Une protection qui s'effrite	39
L'ouverture du marché aux AGC	39
La communication, la publicité et le démarchage	41
Le « monopole »	43
Mais alors, que reste-t-il de la déontologie ?	47
En conclusion	48
Une nouvelle donne pour les cabinets	50
Économie : l'impact de la crise sur la profession	50
Démographie et sociologie : les enjeux du renouvellement générationnel	51
Technologie : l'extinguible source d'innovations	55
Des besoins et une relation clients qui évoluent	56
En conclusion : Demain commence aujourd'hui !	64
Les bonus	68
Don't worry, b-ready !	68
Les publications des experts b-ready	71

Quelques mots sur...

*Certains voient venir la pluie à l'avance,
d'autres se contentent d'être mouillés.*

Henry Miller

La collection d-cryptages

Cet ouvrage est le premier numéro de **d-cryptages**, une nouvelle collection qui s'adresse aux experts-comptables et commissaires aux comptes.

La collection **d-cryptages** est éditée par b-ready, société de conseil et de services spécialisée dans la conception et la mise en œuvre de solutions et de pratiques innovantes pour améliorer la performance des cabinets¹.

Chaque numéro de **d-cryptages** présente les observations et analyses des consultants de b-ready sur un des domaines d'expertise de l'équipe. Ces contributions, émaillées de nombreuses citations, sont toujours tournées vers l'action et ont pour ambition d'aider les cabinets à construire leur propre parcours d'évolution.

d-cryptages ambitionne d'être une collection placée sous le double signe de la réflexion :

- réflexion au sens de refléter, pour traduire la situation actuelle, sorte d'état des lieux de la profession
- réflexions au sens de réfléchir, pour que chacun puisse identifier puis choisir ses propres voies pour mener à bien ses projets

Résolument pratique, la vocation de **d-cryptages** n'est surtout pas de donner des leçons ou pire encore, des recettes toutes faites. Loin du prêt à penser, la collection s'inscrit, au contraire, dans la volonté de l'équipe et vocation de b-ready d'aider les experts-comptables à construire leur avenir.

La collection **d-cryptages** est co-dirigée par :

- Philippe Barré, expert-comptable, commissaire aux comptes, consultant b-ready
- Tristan Poinot, consultant, directeur associé de b-ready

Les ouvrages de la collection peuvent être téléchargés sur le site www.b-ready.fr. La collection est totalement gratuite.

¹ Une présentation de b-ready et de son activité figure dans les bonus, à la fin de cet ouvrage

Toutes les réactions, critiques, suggestions, questions sur la collection sont les bienvenues à l'adresse suivante : contact@b-ready.fr.

Précisions méthodologiques

b-ready n'est lié, directement ou indirectement, à aucune institution ou aucun syndicat professionnel ou groupe de réflexion.

Les propos tenus dans d-cryptages n'engagent que leurs auteurs.

Les citations sont issues de sources publiques, citées systématiquement. Les auteurs cités n'ont pas été informés ni sollicités, merci à eux de leur bien involontaire participation !

La prospective

Ce premier numéro de d-cryptages, consacré à la prospective dans la profession comptable, a été rédigé par Philippe Barré en septembre 2011.

Nous avons choisi de consacrer le numéro fondateur de cette collection à un état des lieux de la profession à l'heure où cette dernière va être confrontée à des défis majeurs. Il nous est, en effet, apparu indispensable, pour construire un projet, mettre en place un plan de développement, optimiser l'organisation de son cabinet, repenser les ressources humaines² ... de commencer par dresser un état des lieux de la profession et d'anticiper sur les grandes tendances de la profession. Comment construire sans fondations ?

Celui qui ne prévoit pas les choses lointaines s'expose à des malheurs prochains.

Confucius

Bien entendu, l'exercice qui consiste à anticiper l'avenir n'est pas sans risques car, comme disait Pierre Dac, les prévisions sont plus difficiles quand elles concernent l'avenir !

Mais ne confondons pas prospective et boule de cristal !

Qu'est-ce que la prospective ?

Commençons, en effet, par définir le concept de prospective.

La prospective est la démarche qui vise ... à se préparer aujourd'hui à demain. Elle ne consiste pas à prévoir l'avenir (ce qui relevait de la divination et relève aujourd'hui de la futurologie) mais à élaborer des scénarios possibles sur la base de l'analyse des données disponibles (états des lieux, tendances lourdes, phénomènes d'émergences) et de la compréhension et prise en compte des processus sociopsychologiques.

² Thèmes des prochains numéros de d-cryptages

Sa fonction première est d'être une aide à la décision stratégique, qui engage un individu ou un groupe et affecte des ressources sur une longue durée. Elle acquiert ainsi une double fonction de réduction des incertitudes (et donc éventuellement de certaines angoisses) face à l'avenir, et de priorisation ou légitimation des actions.

La prospective est une démarche continue, car pour être efficace, elle doit être itérative et se fonder sur des successions d'ajustements et de corrections (en boucles rétroactives) dans le temps, notamment parce que la prise en compte de la prospective par les décideurs et différents acteurs de la société modifie elle-même sans cesse le futur.

Entrée « prospective » (extraits), Wikipédia, sept 2011

La prospective est un outil indispensable de la démarche stratégique, un outil d'aide à la décision, pour que les dirigeants puissent inscrire leurs projets dans un environnement futur. A partir du « tableau » dressé par la réflexion prospective, il est ainsi possible de prendre des décisions sur l'avenir de l'entreprise.

La prospective n'a pas pour objet de pré-dire l'avenir – de nous le dévoiler comme s'il s'agissait d'une chose déjà faite – mais de nous aider à le construire. Elle nous invite donc à le considérer comme à faire, à bâtir, plutôt que comme quelque chose qui serait déjà décidé et dont il conviendrait seulement de percer le mystère.

Hugues de Jouvenel - La démarche prospective - Un bref guide méthodologique

L'objectif de ce premier numéro de **d-cryptages** est d'alimenter la réflexion par des pistes afin que chacun s'approprie les scénarios qui, à l'aune de sa connaissance et de sa pratique du métier, lui semblent les plus probables (ou les moins improbables !).



Introduction

*Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité
et ne voient la nécessité que dans la crise.*

Jean Monnet

Demain commence aujourd'hui

La profession comptable a connu peu de bouleversements sur les trente dernières années. Elle se trouve aujourd'hui confrontée à une situation inédite pour elle : « cessant d'être prévisible et sans surprise, l'environnement est désormais de plus en plus instable, de plus en plus révolutionnaire et il se modifie à un rythme toujours accéléré »³.

Les changements intervenus ou attendus dans et hors de la profession sont, en effet, nombreux : autorisation de la publicité, intégration des AGC, plus grande ouverture du capital, simplifications comptables, nouvelles technologies, prestataires de substitution, génération Y, perte d'attractivité de la profession, autorisation des filiales et des actes de commerce, crise économique, ouverture de nouveaux marchés sans parler de la récente interdiction d'interdire le démarchage...

Toutes ces mutations concomitantes vont impacter fortement et durablement la profession dans les prochaines années. Les équilibres ancestraux seront bouleversés et les professionnels seront confrontés à une alternative nouvelle : s'adapter ou périr.

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

Nous sommes actuellement, et ce n'est qu'un début, au cœur d'un changement de paradigme, ou de cadre conceptuel pour épouser un vocabulaire plus moderne et tellement plus comptable. Nous vivons, en effet, une véritable révolution conceptuelle : un changement de nos repères, de nos valeurs, de nos fondamentaux.

Déjà, les cabinets commencent à ressentir, pour certains, les premières conséquences de ces changements dans leur quotidien. Combinés, ces phénomènes ont pour impacts concrets :

- d'accentuer les conditions de la concurrence entre cabinets
- de plafonner voire de baisser les honoraires
- de réduire les marges.

Les signaux du changement se multiplient.

³ « S'adapter ou périr : l'entreprise face au choc du futur », A. Toffler, 1985, p

Les mutations du paysage concurrentiel des métiers du chiffre, qui se sont fortement accélérées au cours des dernières années, sont très certainement loin d'être terminées ...

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

Il est donc impérieux de changer nos mentalités et nos comportements. Cette évolution est le prix à payer pour s'adapter à notre nouvel environnement. En d'autres termes, les cabinets sont condamnés à s'adapter pour faire face aux mutations.

La profession a franchi avec succès les mutations technologiques, ici, il s'agit de défis stratégiques, de révolution culturelle. Nous devons intégrer la logique de marché : positionnement différentiel, marketing, packaging de l'offre, communication, spécialisations, savoir faire, partis pris tranchés, abandon du « ventre mou » de l'offre. Et, dans le même temps, management et gestion des RH...

Françoise Savès – Présidente d'IFEC – IFEC Magazine n°42 – mars 2010

Le monde évolue à grande vitesse et nos clients avec lui. Nous avons l'impérieuse nécessité de suivre le mouvement au risque de ne plus être adaptés aux demandes et contraintes du marché. Nous devons remettre en cause nos méthodes, nos outils, nos dossiers, notre mode de relation avec nos clients, mais aussi la gestion de nos ressources humaines, sans parler du besoin de renforcement de nos compétences.

Philippe Arraou – La Profession Comptable n°331 – août 2010 – p.20

Un réel manque d'anticipation...

Un certain nombre de professionnels semblent découvrir toutes ces mutations alors qu'elles sont annoncées depuis fort longtemps.

A titre d'exemple, le 55^{ème} congrès de l'ordre des experts-comptables, qui se tenait en 2000 à Paris, avait pour thème « Ambition 2010 ». Parmi les productions de ce congrès, figure le tableau suivant.

	Modèle historique de la profession	La profession en 2010
Clientèle	Captive	A conquérir
Axes de développement	Produit	Services
	Production	Valeur ajoutée
	Productivité	Innovation
Marchés	Issus de la réglementation	A imaginer A développer
Concurrence	Interne	Externe
Investissements	Faibles en matériel	Elevés en immatériel
Modèle de management	Profession libérale	Entrepreneur

Ce tableau décrivait très bien l'évolution de la profession, même s'il faut reconnaître qu'il avait un peu d'avance.

Le temps a, en effet, pris son temps et les évolutions annoncées, pour certaines, depuis fort longtemps ont été (et sont encore) longues à se traduire dans la réalité. Ainsi, entend-on, depuis plus de vingt ans, parler d'inéluctables évolutions dans la profession telles que la fin du monopole, le développement du conseil ou encore la simplification des obligations administratives, comptables, fiscales, sociales. Mais aucune de ces tendances n'est encore très visible.

Face à cette imperceptible évolution, les experts-comptables ne se sont pas inquiétés et n'ont pas vraiment préparé leur avenir. Trois facteurs contribuent à expliquer l'absence de réaction de la profession :

- Le doute sur le réalisme des scénarios

De nombreux professionnels considèrent ces prévisions comme des chimères et ne leur accordent guère plus de valeur qu'aux prophéties de Nostradamus ! Cette incrédulité explique en bonne partie l'immobilisme évident dont a fait preuve la profession au cours des vingt dernières années.

- Le papy boom

Force est de constater que leur proximité avec l'âge de la retraite n'encourageait pas les baby-boomers à se remettre entièrement en question en faisant évoluer leur offre en profondeur (sans compter que leurs performances demeuraient satisfaisantes).

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

- La bonne santé économique des activités traditionnelles

Mais encore faut il une réelle volonté politique des associés et surtout agir en conséquence. Le constat qui fut le mien est que les experts comptables gagnent encore trop bien leur vie pour remettre en cause leur stratégie fondamentale... Mais heureux ceux qui anticipent les mutations qui se dessinent... Les missions permanentes recèlent des gisements de gain significatifs pour peu qu'on sache valoriser mieux la valeur ajoutée produite...

Actuel experts-comptables – Message de Audaperf GH, 8 juillet 2011, 10h18

Finalement, ces trois facteurs ont contribué à rendre l'évolution de l'environnement à la fois improbable et imperceptible et à anesthésier les experts-comptables. L'inconscience du changement a affecté leur jugement.

Nous nous trouvons face à une illustration du célèbre « syndrome de la grenouille ». Voici résumé en quelques lignes ce phénomène particulièrement fréquent dans les organisations qui doivent faire face au changement.

Une grenouille plongée dans une eau à 30° cherche un appui pour s'en échapper au plus vite car cette température lui est insupportable. A l'inverse, une grenouille immergée dans une bassine d'eau plus fraîche reste dans l'eau, même si la bassine est sur le feu et que la température augmente régulièrement. Peu à peu l'eau devient plus chaude. La grenouille, ne percevant pas l'augmentation de la chaleur s'en accomode. Enfin, l'eau atteint une température insupportable, mais la grenouille n'a plus le courage et l'énergie pour s'en extraire. Elle décède⁴.

Cette expérience (à ne pas reproduire dans son salon !) démontre qu'un choc brutal est perçu comme un détonateur et pousse à l'action alors qu'une lente évolution presque imperceptible passe inaperçue. Elle n'est donc pas intégrée dans la réflexion.

Quand un arbre tombe, on l'entend ; quand la forêt pousse, pas un bruit.

Proverbe africain

Or, mentalités et comportements n'évoluent que par nécessité. Donc, tant que les experts-comptables ne seront pas convaincus de la réalité des mutations de la profession et donc de la nécessité de s'adapter, ils ne s'investiront pas dans un vrai projet de cabinet et hypothèqueront leur avenir.

La profession, qui s'est longtemps caractérisée par des évolutions lentes, voit en effet les mutations de son environnement s'accélérer (une tendance qui ne devrait pas être remise en question à court terme).

Précepta – Cabinets d'audit et d'expertise comptable – février 2011

... qui risque d'aboutir à une sélection des cabinets

Charles Darwin a démontré que les mutations précédaient toujours une sélection naturelle⁵.

Cette théorie permet d'expliquer comment une espèce s'adapte à l'évolution de l'environnement. En management, comme en biologie, après une évolution forte, tous les organismes ne survivent pas. Seuls les individus les plus adaptés au nouvel environnement s'en sortent.

Si on transpose cette théorie au contexte de la profession comptable, on peut en tirer comme conséquence qu'il est probable qu'un certain nombre de cabinets ne pourront pas s'adapter suffisamment à l'évolution de l'environnement professionnel.

Dès lors, ces cabinets ne résisteront probablement pas. Ils seront contraints de se rapprocher d'autres cabinets.

⁴ La grenouille qui ne savait pas qu'elle était cuite... et autres leçons de vie, Olivier Clerc, Éditions JC Lattès, nov. 2005

⁵ De l'origine des espèces, Charles Darwin, 1859

Espérons que le choc de ces mutations ne soit pas globalement trop brutal pour la profession. Il ne faudrait pas, qu'après avoir échappé au syndrome de la grenouille, les experts-comptables soient victimes du coup du lapin !



Demain commence aujourd'hui

État des lieux

Avant d'explorer le futur, intéressons-nous rapidement au présent !

Nous présentons, dans les quelques pages qui suivent, un rapide état des lieux de la profession comptable en 2011.

La profession dans tous ses états

La démographie⁶

Personnes physiques

En 2010, l'ordre des experts-comptables comptait environ 19.000 experts-comptables. Ce chiffre est en régulière augmentation comprise entre 1 et 2% depuis de nombreuses années. A titre de comparaison, la profession comptait 16.377 experts comptables en 2000.

Ces 19.097 professionnels se répartissent ainsi :

- en termes de statut
 - 16.175 experts-comptables indépendants
 - 2.922 experts-comptables salariés
- en termes de sexe
 - 22% de femmes
 - 78% d'hommes
- en termes d'âge
 - 50 % ont moins de 50 ans
 - 35 % ont entre 50 et 60 ans
 - 15 % ont plus de 60 ans

La profession compte également

- 6.249 stagiaires dont
 - 54 % d'hommes
 - 46 % de femmes

⁶ Source : rapport annuel 2009 du CSO, juillet 2010, sauf précisions contraires

- 129.904 salariés⁷ dont
 - 32 % de jeunes de moins de 30 ans
 - 66 % de femmes

A titre de comparaison, rappelons que la profession d'avocats compte un peu plus de 50.000 avocats et que les notaires sont 8.500 à 9.000.

Personnes morales

Les cabinets

L'ordre des experts-comptables compte également :

- 15.919 sociétés d'expertise comptable
 - dont 82 % sont des cabinets de moins de 10 salariés
 - dont 17 % sont des cabinets de taille intermédiaire
 - dont 1 % sont des réseaux pluridisciplinaires

Les AGC

Les AGC, associations de gestion et de comptabilité, sont les structures associatives qui exercent l'activité d'expertise comptable (voir infra).

En 2010, elles étaient :

- 1.262 AGC
 - 231 bureaux principaux
 - 1.031 bureaux secondaires
- 847 personnes relevant de la commission 42 bis
 - 178 salariés d'AGC inscrits en tant qu'EC (art. 83 bis)
 - 628 salariés d'AGC autorisés à exercer la profession (art. 83 ter)
 - 41 salariés d'AGC habilités à exercer la profession (art. 83 quater)
 - Environ 18.000 collaborateurs

⁷ D'après l'étude de l'Observatoire des Métiers de l'Expertise comptable, du Commissariat aux comptes et de l'Audit (Omeca), janvier 2011, p39

Les chiffres clés⁸

Les chiffres clés des cabinets de 1 à 49 salariés sont les suivants :

	2002	2005	2009
Chiffre d'affaires (CA)	632 000	658 000	750 000
Effectif ETP	8,6	8,8	8,5
Nombre de clients	170,9	193,7	237
CA / ETP	74 KE	75 KE	89 KE
Nombre de clients / ETP	19,87	22,01	28,05
CA / client	3 698	3 397	3 165

Les marchés⁹

Les experts-comptables sont présents, en moyenne, auprès de

- 2 entreprises sur 3 et plus précisément :
 - 90% des entreprises de 6 à 19 salariés
 - 70% des entreprises de 50 à 99 salariés
- 7 associations sur 10.

Ils réalisent un chiffre d'affaires de 12,6 milliards¹⁰ d'euros qui se répartit entre :

- 3,3 milliards d'euros en commissariat aux comptes
- 9,3 milliards d'euros en expertise comptable

Ils sont tout particulièrement implantés au sein des entreprises de 1 à 49 salariés : près de 90% d'entre elles font appel à un expert-comptable.

Le budget moyen HT annuel de l'expert-comptable, toutes prestations confondues, ressort à 4.234 € pour les entreprises (6.420 € en excluant les entreprises sans salarié) et 4.876 € pour les associations.

Les missions comptables représentent un budget d'honoraires moyens de 3.917 € pour les entreprises et 3.553 € pour les associations.

Une part significative des clients déclare payer moins de 1.000 € d'honoraires par an : un tiers des entreprises et un quart des associations sont dans cette situation.

Quelles sont les motivations des entreprises qui font appel à un expert-comptable ?

- Attester les comptes (89% des entreprises)
- Se faire aider dans les opérations courantes de gestion administrative (77%)
- Se conformer à une obligation (55 %)

⁸ Etude sur la gestion des cabinets, Observatoire de la Profession Comptable, Octobre 2010, téléchargeable gratuitement à l'adresse suivante www.experts-comptables.fr/csoec/communication/congres/65e-Congres/Outils/Guides-et-Ouvrages

⁹ Sauf mention contraire, source : Étude sur le marché de la profession comptable, Observatoire de la Profession Comptable, Octobre 2010, téléchargeable gratuitement à l'adresse suivante www.experts-comptables.fr/csoec/communication/congres/65e-Congres/Outils/Guides-et-Ouvrages

¹⁰ Source : Rapport de l'Omeca 2010

Pourquoi certaines entreprises ne font-elles pas appel à un expert-comptable ?

- Compétences déjà existantes en interne (49%)
- Pas de besoins (64%)
- Prestations trop chères (17%)

Quels sont les éléments qui pousseraient les entreprises qui ne font pas actuellement appel à un expert-comptable à y faire appel ?¹¹

- Augmentation de la taille ou de l'activité
- Recherche de conseil sur de meilleures pratiques, sur des informations ou encore des aies administratives

Majoritairement, les entreprises clientes pensent que les cabinets d'expertise comptable devraient proposer des services :

- d'assistance et de recherche d'informations : 68%
- d'aide à la négociation de crédit : 67%
- de conseil en patrimoine privé : 63%
- de suivi mensuel de l'activité/tableaux de bord : 51%

Les missions¹²

Le chiffre d'affaires des cabinets est encore très concentré sur les missions traditionnelles et notamment comptables / fiscales.

Ainsi, en 2009, le chiffre d'affaires des cabinets se répartit ainsi dans les cabinets de 1 à 49 salariés :

Cabinets de 1 à 49 salariés (en%)	2002	2005	2009
Tenue (A)	41,2	46,2	51,3
Surveillance avec (B) et sans tenue (C)	29,3	25,6	18,3
Total missions comptables (A+B+C)	70,5	71,8	69,6
Paie et travaux annexes	9,3	11	12,9
Commissariat aux comptes	9,9	8,6	6,5
Audit contractuel	1,2	0,6	0,5
Conseil (facturé distinctement)	6	5,4	6,9
Autres	3	2,6	2,9

□ Les missions comptables et fiscales traditionnelles demeurent le socle de l'activité des cabinets de 1 à 49 salariés (environ 70% des honoraires). Ces missions génèrent un chiffre d'affaires moyen en augmentation sur la période 2005-2009 (+11%).

¹¹ Sur ces questions, voir notamment : L'expert-comptable : quelle présence dans les entreprises et les associations ?, Ph Barré et I Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°439, janvier 2011, p. 12 et Quelles perspectives de nouvelles missions pour l'expert-comptable ?, Ph Barré et I Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°440, février 2011, p. 12

¹² Gestion des cabinets d'expertise comptable, Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, octobre 2010

Au sein des cabinets de 1 à 49 salariés, le taux de croissance de ces missions est inférieur à ce qu'enregistrent au global les autres missions ce qui conduit à réduire la part de ces missions dans leur activité totale (-2%). La croissance du chiffre d'affaires moyen des cabinets de 1 à 49 salariés (+3,3% en moyenne annuelle entre 2005 et 2009) provient donc des autres missions, en particulier la paie et les travaux annexes ainsi que les prestations de conseil.

A noter que, sur la période 2002-2009 :

- les prestations de tenue (A) augmentent leur poids dans le chiffre d'affaires moyen, toutes prestations confondues (+10%) et les missions de surveillance (B+C) voient leur poids diminuer (-11 %)
- Les missions de paie sont passées de 9,3 % à 12,9 % du chiffre d'affaires
- Les honoraires de commissariat aux comptes ont baissé d'un tiers en 5 ans.

Les taux de facturation théoriques des interventions des différents niveaux de collaborateurs sont les suivants :

	2005	2009
N1 (Associés)	90 €	103 €
N2	69 €	83 €
N3	63 €	78 €
N4	50 €	69 €
N5 (Exécution)	41 €	61 €
Taux moyen	58 €	75 €

Regard sur l'histoire récente : 1981-2011

Sur la période 1981-2004¹³, la profession comptable française a connu une période assez calme malgré les mutations permanentes qu'elle a connues, au premier rang desquelles figurent bien entendu les révolutions technologiques successives.

Aussi curieux que cela puisse paraître, on peut rétrospectivement considérer cette période comme relativement stable et sereine car les fondamentaux de l'exercice professionnel, c'est-à-dire les clients, le périmètre des métiers, les comportements des hommes et les intervenants du marché n'ont pas été impactés. En outre, la déontologie considérée à tort ou à raison comme assez stricte, jouait pleinement sa fonction de régulation.

L'examen de révolution de la profession comptable libérale en France, sur ces vingt ou trente dernières années, montre que personne n'a jamais rien cassé, que

¹³ La fin de cette période a été fixée en 2004, par l'ordonnance n°2004-279 du 25 mars 2004 portant simplification et adaptation des conditions d'exercice de certaines activités professionnelles dont l'article 5 a notamment supprimé l'interdiction, pour les experts-comptables, de faire de la publicité et créé les associations de gestion et de comptabilité.

les évolutions ont toujours été extraordinairement lentes et qu'elles sont en général venues de l'extérieur.

Carnet de route – Congrès 2000 de l'ordre des experts-comptables,
« ambition 2010 », p.32

Au cours des années plus récentes (2004-2011), le cours de l'histoire s'est accéléré. Certains événements ponctuels comme des mutations progressives sont venus bouleverser les équilibres. Ces facteurs d'influence sur l'avenir de la profession concernent tant le microcosme professionnel (transposition de la directive services, intégration de nouveaux acteurs dans la profession, élargissement des marchés) que l'environnement macroéconomique dans lequel évolue la profession (internet, crise économique, mondialisation, changement de comportement des jeunes générations...).

Nous revenons, dans les pages qui suivent, sur chacun de ces thèmes.

Demain commence aujourd'hui



Complexification & simplifications : menaces et/ou opportunités ?

La montée en puissance du droit européen et la complexification croissante de la réglementation technique intensifient encore la technicité du métier d'expert-comptable qui se situe au carrefour de nombreuses compétences.

En parallèle, l'amorce de la simplification des obligations des petites entreprises constitue un sujet de préoccupation et une occasion de remise en question.

Aujourd'hui, que faut-il penser de ces deux phénomènes apparemment de force contraire, et qui pourtant progressent tous deux ? Quels en seront les impacts sur l'exercice professionnel, sur la taille des structures et la dimension généraliste de la profession à laquelle tant d'experts-comptables sont attachés ?

La montée en puissance du droit européen

Le droit européen, est devenu, via les directives, règlements et autres décisions de la Cour de justice européenne, la principale source du droit français. Les disciplines sur lesquelles travaillent les experts-comptables, comptabilité, fiscalité, droit social, droit des sociétés, ne font pas exception à la règle, loin s'en faut.

Outre les évolutions permanentes de ces différentes matières (voir infra), le droit européen a également un impact de plus en plus lourd sur la réglementation professionnelle. Ainsi, deux directives essentielles, pour n'en citer que deux, adoptées sur les dernières années, la directive Anti-blanchiment¹⁴ et la directive services¹⁵, ont eu un effet extrêmement lourd sur la profession française.

Pour se convaincre de l'omniprésence du droit européen, l'annulation par le Conseil d'État¹⁶ de l'article 12-1 du Code de déontologie de la profession relatif au démarchage ne fait-elle pas suite à une décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne¹⁷ alors même que le recours contre cet article venait d'un cabinet... français ?

¹⁴ Directive 2005/60/CE du 26 octobre 2005

¹⁵ Directive 2006/123/CE du 12 décembre 2006

¹⁶ Arrêt du Conseil d'Etat du 22 juin 2011

¹⁷ Arrêt de la CJUE du 5 avril 2011

Les effets de la montée du droit européen

Le contexte réglementaire de la profession n'étant plus le même, dans la mesure où les textes sont préparés au niveau européen, l'origine de ces textes n'est pas sans effets sur leur teneur.

Tant que les textes étaient élaborés au niveau national, les bonnes relations que la profession entretient avec les pouvoirs publics français pouvaient porter leurs fruits. A l'échelle européenne, la France, diluée au milieu de nombreuses législations, a évidemment moins de faculté d'agir sur ces textes. Or, rappelons que ces textes sont d'application obligatoire sous le contrôle de Bruxelles qui ne manque pas de rappeler à l'ordre les pays contrevenants.

L'irrésistible complexification de la réglementation technique

On ne peut que constater la complexification technique forte et l'accélération des réformes dans les domaines d'intervention de l'expert-comptable et notamment en matière fiscale, sociale ou juridique. Les experts-comptables sont assaillis au quotidien par une véritable logorrhée réglementaire : lois, décrets, arrêts, instructions administratives, avis, conventions collectives, jurisprudence ...

Au-delà de la difficulté pratique à suivre cette actualité quotidienne, cette évolution a et aura, plus encore dans l'avenir, des impacts lourds sur la gestion des cabinets et le paysage de la profession.

Les experts-comptables ont toujours entretenu une relation ambiguë avec la complexité. En effet, cette dernière – réelle ou apparente – pousse les entreprises à faire appel à un professionnel pour les libérer de ces contraintes et les rassurer. Dans ce contexte, les experts-comptables sont devenus au fil des ans de véritables simplificateurs de complexité. La complexité a donc, de tous temps, été la fidèle alliée commerciale des professionnels de l'expertise comptable.

Les effets de la complexité sur les besoins des clients sont, par exemple, particulièrement criants en matière sociale.

La paie est un marché pérenne et porteur. En matière sociale, la complexité augmente de jour en jour. Les lois bougent sans arrêt et le client a peur de cela car il ne maîtrise pas ces évolutions. Il a besoin d'être conforté.

Jean-Luc Decornoy, Président du directoire, KPMG, in « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Le social s'est tellement complexifié sur les dernières années qu'il se développe considérablement pour nos cabinets. On a de vraies cartes à jouer sur ce marché.

Nicole Langel, Directeur Général, Sadec-Akelys, in « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Le social est un vrai produit d'appel. La complexité est un facteur de vente en matière sociale.

Dominique Périer, Associé, Afigec, in « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Les effets de cette complexité

Chemin faisant, la bienfaisante complexité a atteint son paroxysme et les avantages se sont mutés peu à peu en handicaps. Il est devenu impossible d'avoir une connaissance exhaustive de la réglementation applicable aux entreprises, sans compter les associations, les particuliers ...

Cette complexification croissante a un double effet :

- Le coût de production des missions pointues, sans pour autant être des missions haut de gamme, augmente
- Elle rend inéluctable une certaine spécialisation pour mettre en commun les compétences.

La complexité impose des choix

Les risques sont trop importants à l'heure où la responsabilité des experts-comptables est de plus en plus souvent mise en cause.

Dès lors, les professionnels sont condamnés à faire des choix au niveau de leur cabinet :

- accepter un « certain niveau de risques » lié à l'incapacité de maîtriser toutes les connaissances nécessaires dans un rapport coût / efficacité économiquement supportable pour rester des cabinets « généralistes » et conserver une taille modeste,
- renoncer à certains métiers pour réduire le spectre couvert (de plus en plus d'experts-comptables abandonnent, par exemple, le métier de la paie et du social compte tenu de la difficulté et des risques que représente cette activité¹⁸) et continuer à assurer une prestation en toute sécurité,
- augmenter la taille du cabinet pour être en mesure de spécialiser les hommes sans pour autant spécialiser le cabinet.

Notre positionnement de généraliste nous oblige à une compétence dans de très nombreux domaines, qu'il est difficile d'assumer à titre personnel, comme cela pouvait encore se faire il y a quelques années. Nous n'avons donc pas d'autre choix que d'organiser une spécialisation des compétences. Dans le but de conserver l'identité de généralistes, qui est certainement un avantage pour nos cabinets, nous sommes ainsi amenés à spécialiser des collaborateurs ou des associés. Cela conduit à des tailles de cabinets plus importantes. Et si nous voulons conserver une taille humaine, nous avons encore la possibilité de nous

¹⁸ La paie et le social représentent 12,9% du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés (La gestion des cabinets d'expertise comptable, étude CSOEC, octobre 2010, p.7) et 29% des mises en cause de responsabilité (statistiques de l'assureur Verspieren sur la période 2004-2009, février 2010)

regrouper au sein de réseaux, plus ou moins structurés. Répondre à la question de la spécialisation implique également une réflexion et une stratégie.

Philippe Arraou - Ouverture n°82 - Septembre 2010, p. 47

Face à la pléthore de textes, les experts-comptables devront forcément faire des choix, que ce soit en termes de spécialisation ou d'augmentation de la taille des cabinets.

Le mouvement de concentration de la profession va donc se poursuivre et s'accroître. De même, les réseaux et associations techniques qui apportent une aide à leurs membres devraient connaître de beaux jours car ils constituent une alternative aux rapprochements.

Notre profession connaît plusieurs mutations qu'il est plus aisé de traverser avec l'accompagnement d'un groupement. Il existe une tendance à la concentration des cabinets comptables. Nous devons également nous préparer à l'éventuel très grand chantier de la déréglementation. Des projets de directive européenne montrent déjà la volonté de modifier tout un pan de notre activité. S'y ajoute le monopole de la tenue de comptabilité, une spécificité française qui pourrait ne pas perdurer. Et notre profession est concurrencée sur d'autres domaines que la comptabilité.

L'adhésion à un groupement sert à mutualiser des ressources tout en conservant notre indépendance.

Jérôme Leuy – Actuel Experts-Comptables – 31 mars 2010

Enfin, il est probable que des cabinets, notamment les plus petits, fassent des choix innovants en matière de stratégie :

- abandon de certaines activités (notamment en commissariat aux comptes)
- création, à plusieurs cabinets, de pôles de spécialisation techniques (gestion de patrimoine, transmission, social, systèmes d'information ...) ou sectoriels (non marchand...)
- développement des politiques de sous-traitance de certaines activités complexes (notamment en social)

La complexité a hypothéqué les velléités d'évolution

Le second effet de cette sur-réglementation porte sur « l'offre » c'est-à-dire sur le portefeuille des prestations proposées par les cabinets à leurs clients. Occupée à temps plein sur son cœur de métier, la profession n'a donc pas été tentée d'explorer d'autres horizons.

L'inflation des obligations a cannibalisé l'énergie des cabinets et les a cantonnés dans des missions purement légales et administratives. Absorbés par un réglementaire de plus en plus contraignant, les professionnels ne sont plus en mesure de dégager du temps et des budgets pour conseiller leurs clients.

Si ce rôle de support administratif fut confortable sur les dernières décennies car il a assuré pérennité et croissance aux cabinets, l'image, l'activité et le potentiel des experts-comptables en pâtissent aujourd'hui.

Demain commence aujourd'hui

Cette posture de gestionnaire d'obligations présente aujourd'hui de nombreux inconvénients :

- en termes d'image : interrogés dans une enquête récente, les clients indiquent que leur expert-comptable est un professionnel qui connaît bien leurs problèmes et sait s'y adapter. Pour autant, son domaine de compétences est très souvent perçu comme limité au seul domaine de la comptabilité. Il est peu perçu comme un partenaire qui peut jouer un rôle de conseil auprès de ses clients¹⁹.
- en termes d'activité : les travaux quotidiens absorbent tout le temps disponible dans les cabinets mais aussi toute la capacité contributive des clients. Dans la mesure où les clients ne veulent pas que les honoraires de leur expert-comptable augmentent –surtout en période de crise– la profession n'a pas l'opportunité de développer l'activité de conseil.
- enfin, en termes de potentiel : si la profession comptable perd sa prérogative d'exercice exclusif de la comptabilité (voir infra), elle va devoir s'investir rapidement dans de nouveaux métiers. Or, il sera d'autant plus difficile de se lancer sur de nouveaux marchés que la profession n'y aura pas été habituée contrairement à certains concurrents qui n'ont jamais bénéficié d'un marché réservé.

Pour conclure, la complexité, qui nous semble un des points clés de lecture de l'avenir de la profession, risque fort de faire « bouger les lignes » dans les prochaines années.

La simplification des obligations comptables des petites entreprises

Dans le même temps, afin de stimuler la croissance, divers projets et textes sur les simplifications comptables ont vu le jour sur les cinq dernières années.

En effet, de rapports en réflexions²⁰, il est maintenant assez largement admis, en Europe comme en France, que la complexité administrative est un des freins majeurs à la création et au développement des PME.

En Europe

En Europe, en janvier 2007, la Commission a proposé un programme d'actions visant à réduire les « charges administratives superflues pesant sur les entreprises » de l'Union européenne. Le Conseil européen a adopté ce programme en mars 2007 et a approuvé l'objectif de réduire de 25% d'ici à 2012 les charges administratives découlant de la législation communautaire et des mesures nationales d'application ou de transposition.

Concrètement, l'Europe envisage, via un projet de directive²¹, de définir une nouvelle catégorie de sociétés, les micro-entités. Ces dernières seraient soumises à un régime comptable

¹⁹ Marché de la profession comptable, Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, septembre 2010, p17

²⁰ Notamment à l'occasion du Conseil européen extraordinaire des chefs d'État et de gouvernement, les 23 et 24 mars 2000 à Lisbonne dit « Sommet de Lisbonne »

particulier les exonérant d'une part significative des obligations prévues par la 4^e directive européenne²².

Le projet initial de la commission approuvé par le parlement prévoyait que les micro-entités étaient définies comme les sociétés qui ne dépassaient pas deux des trois seuils suivants :

- Chiffre d'affaires < 1 M€,
- Total du bilan < 500 K€
- Effectif < 10.

Les structures concernées devaient être libérées aussi bien de l'obligation d'établir des comptes annuels que, par voie de conséquence, de les publier.

Le 30 mai 2011, le Conseil de l'Union européenne a présenté de nouvelles propositions qui réduisent le champ d'application de la directive. Ainsi, à la lumière des nouveaux seuils, les micro-entités seraient définies comme les sociétés qui ne dépasseraient pas deux des trois nouveaux seuils suivants :

- Chiffre d'affaires < 500 K€,
- Total du bilan < 250 K€
- Effectif < 10.

Les structures concernées ne seraient plus libérées de l'obligation d'établir des comptes annuels, mais elles auraient la possibilité de tenir une comptabilité dite « super simplifiée »²³. L'exonération de publication des comptes est, quant à elle, maintenue dans ce nouveau projet.

Signalons que les États membres devraient avoir la faculté de ne pas appliquer ce texte et donc de maintenir les obligations de ces entités en l'état.

Le danger, à terme, est d'avoir de moins en moins besoin des experts-comptables en raison des simplifications annoncées. Nous allons vivre une évolution assez sensible du métier sous la menace de la simplification administrative amenée par l'Union Européenne. Bien qu'issu d'une mauvaise analyse, ce projet européen est une menace bien réelle. Je crois que ce texte passera. La seule véritable incertitude porte sur les délais d'application.

Jean-Luc Decornoy, Président du directoire, KPMG, in « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

En France

En France, l'expérience du régime de l'auto-entrepreneur, couronnée du succès qu'on connaît, a fini de convaincre les politiques les plus indécis. Aussi, une évolution concrète vers la simplification réglementaire pour les entreprises, notamment les plus petites, est en marche.

²¹ Il s'agit de la « directive micro-entités » dont le premier projet a été élaboré en 2007.

²² Directive 78/660/CEE du 25 juillet 1978 relative aux comptes annuels de certaines sociétés. Cette directive est à l'origine de la loi comptable de transposition du 30 avril 1983.

²³ Etablissement d'un bilan et d'un compte de résultat abrégés, dispense de tenir des comptes de régularisation en fin d'exercice (sauf exceptions), pas d'annexe, pas de rapport de gestion.

Jean Luc Warsmann s'est vu confier une vaste mission de simplification du droit des entreprises²⁴.

Outre le statut fiscal et social de l'auto-entrepreneur, l'annexe abrégée, la suppression du commissaire aux comptes dans les petites SAS, la suppression du livre d'inventaire, la comptabilité de trésorerie dans les petites sociétés sont autant d'illustrations concrètes et récentes de la volonté des pouvoirs publics de réduire les « charges administratives superflues pesant sur les entreprises ».

D'autres projets sont en cours comme l'uniformisation des seuils comptables et fiscaux, l'extension du champ d'application des modèles d'annexes abrégées et simplifiées, la suppression du rapport du commissaire aux apports dans certains cas...

La simplification administrative – qui ne contredit en rien la complexité technique (voir supra) – est très à la mode. Un parti politique propose même, dans son programme pour l'élection présidentielle de 2012, d'étendre aux entreprises de moins de 10 salariés le système de forfaitisation et de prélèvements fiscaux et sociaux prévus pour les auto-entrepreneurs. Même si l'utopie de cette proposition n'échappera à personne, l'idée même de l'intégrer dans un programme électoral démontre que les politiques s'emparent de la question.

Les impacts sur la profession comptable

La classification par l'Europe des obligations comptables dans la catégorie des « charges administratives superflues pesant sur les entreprises », de même que le discours sous-jacent d'un document tel que le rapport Warsmann, interpellent nécessairement. En substance, si l'information comptable est utile aux chefs d'entreprise, les PME exonérées d'obligations par la loi continueront à produire cette information.

Les impacts d'un allègement aussi drastique que celui envisagé en Europe seraient majeurs pour la profession. Les experts-comptables interviennent auprès de plus de 2 millions d'entités. Un simple doublement des seuils actuels du régime de l'auto-entrepreneur²⁵ affecterait pratiquement 20% de la clientèle des experts-comptables.

Avec les projets de textes de plus en plus précis et aboutis tant en France qu'en Europe, le mouvement de simplification comptable risque donc d'impacter à très court terme les cabinets d'expertise comptable dont la clientèle est très fortement composée de TPE et dont l'activité est essentiellement orientée sur la gestion des obligations comptables et déclaratives.

Certains experts-comptables considèrent ces projets de simplification comme utopistes, arguant que, d'expérience, chaque simplification des vingt dernières années a généré plus

²⁴ Jean-Luc Warsmann, député et président de la commission des lois de l'Assemblée nationale, a été chargé par le Président de la République, de réaliser un rapport sur la simplification des normes à destination des acteurs de la vie économique. Son rapport (juillet 2011) compte 280 propositions destinées à simplifier la vie des entreprises.

²⁵ Entreprises individuelles ne dépassant pas 81.500 € de chiffre d'affaires pour les activités d'achats/ventes et 32.600 € pour les activités de service et des professions libérales.

d'obligations nouvelles qu'elle n'en a supprimées ! Force est de reconnaître que l'histoire ne leur donne pas tort...

D'après nous, il semblerait que l'histoire puisse ne pas se renouveler cette fois. En effet, les vagues précédentes de simplifications avaient pour objectif essentiel de répondre aux attentes –ô combien légitimes– des chefs d'entreprises. Aujourd'hui, la motivation des pouvoirs publics est autre.

Les effets néfastes des charges et contraintes administratives sur le dynamisme économique étant désormais assez unanimement reconnus, l'ambition n'est plus celle de faire plaisir, mais de générer de la croissance et de l'emploi. En outre, pour reprendre un argument exposé supra, une bonne part des mesures de simplification sont d'origine européenne et donc moins « maitrisables » que celles qui proviennent de l'Hexagone.

Dès lors, si on considère que le mouvement de simplification va se poursuivre, l'impact sur le marché de la profession est évident. Il constitue indéniablement l'un des éléments clé de l'avenir de la profession comptable à intégrer dans toute prospective professionnelle.

On voit une tendance à la suppression des obligations comptables sous certains seuils. La simplification comptable ne sera pas fatale. Il faut la voir comme une opportunité pour nous pousser à avancer plus encore vers le conseil et la valeur ajoutée pour les clients.

Christophe Lambert, Président du Conseil National CER France, in « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010



Demain commence aujourd'hui

La révolution de la directive services

Dans le précédent chapitre, nous nous sommes intéressés à la « matière première », objet des missions des experts-comptables, c'est-à-dire essentiellement la réglementation comptable, fiscale, social, juridique.

Restant dans les aspects réglementaires, nous nous penchons désormais sur notre propre réglementation. Cette dernière a été profondément modifiée par la transposition de la fameuse directive services²⁶ qui a conduit une réforme en profondeur de l'ordonnance fondatrice de 1945.

Avec l'intégration de cette directive et la levée de certaines barrières de protection, la profession se trouve propulsée vers une véritable révolution culturelle.

La loi du 23 juillet 2010 transposant la directive services est un formidable bond en avant pour notre profession. Cette réforme est porteuse de relais de croissance pour qui saura s'en saisir.

Joseph Zorgniotti – éditorial – plaquette du 65^e congrès – sept 2010

Les principes

Bien avant d'être adoptée, cette directive a fait couler beaucoup d'encre à l'époque où elle était affublée du nom du commissaire européen au Marché intérieur qui en était l'initiateur, Frits Bolkestein.

Cette directive fixe un cadre destiné à faciliter la liberté d'établissement et de prestation de services au sein de l'Union européenne. En pratique, elle vise à simplifier pour un prestataire de services d'un État membre les conditions dans lesquelles il peut opérer dans un autre État membre en réduisant les entraves à cette libre prestation.

Pour parvenir à ses fins, la directive se fonde sur trois critères fondamentaux :

- non discrimination,
- nécessité
- proportionnalité.

Autrement dit, toute entrave à l'installation d'un prestataire ou à la délivrance d'une prestation qui ne répond pas cumulativement à ces trois critères ne peut être maintenue par les législations nationales car considérée comme non justifiée.

²⁶ Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil, du 12 décembre 2006, relative aux services dans le marché intérieur.

La loi du 23 juillet 2010²⁷ a transposé en France la directive services pour la profession comptable. En réformant l'ordonnance de 1945, elle constitue un tournant historique car elle instaure de nouvelles règles du jeu professionnel. La profession comptable n'est pas la seule touchée. Toutes les professions réglementées sont impactées par cette directive.

Le professionnel libéral doit désormais s'adapter à l'économie moderne. Il doit passer d'une économie de tradition à une économie d'innovation. Pour apporter de vrais services et répondre aux nouveaux besoins des clients, il doit leur proposer des prestations innovantes et, pour accroître sa compétitivité, il doit utiliser une partie des outils de développement de toute entreprise. Savoir répondre à cette nouvelle économie, c'est savoir user des outils de communication pour se faire connaître auprès des clients et usagers et pour le professionnel libéral, communiquer sur sa compétence et ses qualités. Les contraintes imposées par les textes réglementaires et par les ordres doivent être réduites dès lors que la communication est faite avec tact et mesure. Mais le contrôle par les ordres ou dans le cadre de l'auto-régulation ne peut pas disparaître.

*Brigitte Longuet, Rapport à Hervé Nouelli,
33 propositions pour une nouvelle dynamique de l'activité libérale, 2010*

La loi de 2010 est véritablement l'acte fondateur d'une nouvelle profession comptable, non seulement sur le plan juridique, bien sûr, mais aussi –et peut-être surtout– au niveau culturel. A ce jour, un an après la promulgation de cette loi, les premiers effets se font sentir alors même que tous les textes d'application (normes professionnelles et décrets) ne sont pas encore publiés.

Sans nous lancer dans un inventaire à la Prévert de toutes les dispositions de cette loi, nous en reprenons ci-après les principales et présentons les enjeux pour les experts-comptables.

L'ouverture du capital des sociétés d'expertise comptable

Avant la loi, capital et droits de vote devaient être détenus à hauteur des deux tiers (SA) ou de 75% (SARL) par des experts-comptables inscrits à l'ordre.

La loi de transposition de la directive services a introduit une distinction entre le capital, qui doit désormais être détenu à plus de 50% par des experts-comptables inscrits, et les droits de vote, qui doivent se trouver entre les mains d'experts-comptables à hauteur des deux tiers au moins, quelle que soit la forme juridique de la société.

Cette petite révolution est d'importance car elle permet officiellement, même si la pratique était possible dans une moindre mesure avant cette loi, de faire entrer des investisseurs dans le capital des cabinets. Dès lors, cette ouverture du capital permet à certains professionnels

²⁷ Loi n°2010-853 du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services

d'envisager – et de le dire ! – de créer des centres de production comptable ou sociale pour industrialiser leur activité en s'appuyant sur des fonds extérieurs.

Sans aborder la question de la qualité de l'apporteur de fonds, les enjeux de cette ouverture du capital sont de taille, au sens propre comme au sens figuré !

La profession des experts-comptables, jusque-là très protégée, est en train de perdre ses bastions. Conséquence de la transposition en droit français de la directive européenne sur les services, la part du capital d'un cabinet obligatoirement détenue par un expert-comptable est passée de 75% à 50%. Cette opportunité n'a pas échappé aux banques et aux compagnies d'assurances, convaincues du potentiel de ce marché de services aux entreprises, qu'elles voient comme le prolongement naturel de la tenue de comptes.

La lettre A.fr, édition 1512 du 9 septembre 2011

En effet, alors que le cœur de métier traditionnel de la profession se banalise, la concurrence va nécessairement se déplacer vers les prix ou vers de nouveaux marchés.

Les cabinets qui opteront pour une approche par les prix seront condamnés à réduire leurs coûts de production pour maintenir une certaine rentabilité. Pour ce faire, il apparaît assez incontournable d'industrialiser l'activité, d'où l'émergence de nouveaux besoins de financement.

Les autres professionnels envisageront de développer une offre dite « full service ». Ils proposeront de nouvelles prestations sur de nouveaux marchés mais manquent de moyens pour développer cette offre pluridisciplinaire et rechercheront des fonds pour investir ces nouveaux marchés.

Pour développer de nouveaux marchés, il faut avoir les moyens financiers. L'ouverture du capital des cabinets, aux banques notamment, permettra sans aucun doute de s'intéresser à certains marchés inaccessibles à ce jour (définir une offre, créer des produits, former les équipes...). Mais l'ouverture capitalistique risque de générer encore plus de différences dans la profession.

Nicole Langel, Directeur Général, Sadec-Akelys, in « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

L'ouverture du capital va aider les cabinets à développer de nouveaux marchés. Les actes de commerce pourront nous permettre des ouvertures intéressantes vers d'autres métiers. Il est probable qu'il faudra créer des filiales pour gérer certains nouveaux métiers.

Dominique Périer, Associé, Afigec, in « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

L'ouverture du capital va accompagner notre souhait de passer d'une profession prestataire de services à de véritables entreprises de services. Pour effectuer cette

Demain commence aujourd'hui

mutation, il faudra forcément du capital tout d'abord pour financer les investissements informatiques à réaliser. Mais aussi parce que la profession est extrêmement balkanisée en France. Il faudra donc restructurer les cabinets probablement par des rapprochements. Donc l'idée d'ouvrir le capital à des investisseurs est non seulement une bonne chose mais quasiment nécessaire si nous voulons que les cabinets comptables en France évoluent vers le conseil sous la forme d'entreprises de services.

Michel Tudel – Actuel Experts-Comptables – 6 sept 2010

Si d'aucuns voient déjà, dans cette ouverture du capital, des opportunités réelles de développement, d'autres agitent le chiffon rouge.

La tentation des banques sera grande de prendre des parts de marché sur ce secteur. Elles ont par nature la même clientèle que la nôtre. Cela se murmure depuis plusieurs années. Il serait tentant pour certains réseaux de faire entrer une banque pour accélérer leur croissance. Je me demande si ce phénomène ne posera pas des problèmes de concurrence pour les cabinets individuels. Le risque est que ces établissements financiers incitent fortement leurs clients à contracter avec le cabinet dont ils seront actionnaires, voire à conditionner leur accord de financement à cette appartenance.

- Que pourra faire un expert-comptable devant un client qui le quittera pour cause d'obtention d'un financement ?*
- Que vaudront dans 10 ou 15 ans les cabinets non associés avec eux quand le marché sera stabilisé ?*

Serge Bourlionne – Actuel Experts-Comptables – 27 avril 2010

Il faut sortir du modèle de la profession libérale de l'après seconde guerre mondiale et évoluer vers des entreprises de services. ...

Les cabinets comptables vont vivre la même transformation que celle des laboratoires d'analyse biologique entamée il y a une quinzaine d'années. Des fonds d'investissement sont arrivés avec de gros budgets, ont mené du lobbying pour faire bouger les lignes notamment en matière de monopole et sont parvenus à restructurer le secteur. Les laboratoires qui ont survécu sont ceux qui se sont adaptés à ce nouvel environnement.

Mickaël Fontaine – Actuel Experts-Comptables – 22 février 2010

Pour conclure sur cette thématique, l'ouverture du capital des cabinets aura certainement des conséquences significatives sur la profession non seulement en termes d'actionnariat proprement dit, mais aussi en termes d'effets induits sur l'offre des cabinets.

A minima, les cabinets concernés disposeront de moyens et d'une force de frappe supérieurs. Ils pourront investir dans des méthodes de production plus efficaces (numérisation, externalisation à l'étranger, ...), dans des méthodes commerciales plus ambitieuses ou dans la construction d'une offre élargie.

La principale mesure venant modifier notre réglementation concerne la détention de parts de capital par des diplômés. Exit la règle de majorité des AGE pour faire place à celle des AGO, avec cependant une compensation pour maintenir l'ancien seuil dans les droits de vote. Ce changement n'est pas si anodin qu'il pourrait y paraître à première vue. En effet un nouveau type d'associés non diplômés pourraient voir le jour. A ce jour, les associés plafonnés à 25% sont généralement des collaborateurs que l'on cherche à fidéliser. Avec un seuil à 49% ce seront plutôt des investisseurs qui vont être attirés par nos cabinets, à la recherche d'une rentabilité. La présence de partenaires financiers est de nature à influencer sur la politique des cabinets, et de facto sur la qualité des prestations et le type de relations avec les entreprises clientes. L'indépendance du professionnel, pilier fondamental de l'exercice libéral, est menacée. In fine c'est encore une atteinte à la réglementation de la profession libérale.

Philippe Arraou – Président d'ECF - Magazine Ouverture n°79 – décembre 2009

Enfin, nous n'excluons pas que le cantonnement actuel sur le capital à hauteur de 50% soit remis en cause dans le futur car les exigences sur ce point pourraient être considérées comme disproportionnées dans la mesure où les deux tiers des droits de vote sont déjà entre les mains des experts-comptables. Les conditions d'entrée sont, par exemple, plus limitatives que celles en vigueur pour le commissariat aux comptes.

La participation dans des filiales non inscrites à l'ordre

Avant la loi de 2010, la création de filiales par des sociétés d'expertise comptable a été interdite –jusqu'en 1996- puis encadrée²⁸. Désormais, la détention de filiales est autorisée, sans autres restrictions que celles de rester indépendant et respectueux des règles de déontologie²⁹.

Cette faculté de détenir des participations et de détenir des mandats sociaux dans des sociétés non inscrites à l'ordre va également apporter son lot de nouveautés dans la profession. Les experts-comptables vont désormais pouvoir, via des filiales, développer de nouveaux marchés complémentaires à leur activité au sein du cabinet, y compris des activités commerciales ou dont la réglementation est incompatible avec celle de la profession (services à la personne³⁰).

Par le biais de ces filiales, les cabinets seront autorisés à élargir le champ de leurs interventions et ainsi à capter de nouveaux marchés.

Ainsi, certains envisagent de se lancer dans les services à la personne pour bénéficier des avantages fiscaux et sociaux attachés à cette activité réglementée. D'autres projettent de créer une « pépinière », véritable centre d'affaires pour accueillir les jeunes entreprises et leur

²⁸ Depuis 1996, une société d'expertise comptable pouvait, sous le contrôle du conseil régional de l'ordre des experts comptables, prendre des participations uniquement dans des entreprises commerciales dont l'objet portait sur l'exercice des activités annexes à l'expertise comptable, visées aux articles 2 et 22 alinéa 7 de l'ordonnance de 1945.

²⁹ Article 7 quater de l'ordonnance de 1945. L'entrée en application de cette nouvelle disposition est soumise à un arrêté modifiant le règlement intérieur de l'Ordre non encore paru.

³⁰ La loi sur les services à la personne impose une structure dédiée à cette seule activité

apporter tous les services dont elles peuvent avoir besoin pour se développer : domiciliation, mise à disposition de bureaux et de salles de réunion, services informatiques, conseils divers et variés ...

Les effets de ces nouveaux services sur la fidélisation des clients ne sont pas à démontrer. Ils permettront non seulement aux experts-comptables de développer leur activité, ou de compenser la perte d'activité sur les métiers traditionnels, mais aussi de faire évoluer favorablement leur relation clients.

Les activités commerciales accessoires

Alors qu'il était historiquement interdit aux experts-comptables d'exercer, directement ou indirectement, une activité commerciale ou des actes d'intermédiaire, la loi de juillet 2010, si elle maintient cette interdiction de principe, offre néanmoins cette possibilité sous certaines conditions³¹.

Autrement dit, les experts-comptables pourront, au sein de leur cabinet, proposer des activités commerciales ou des actes d'intermédiaire (vente de fonds de commerce, d'actions ou de parts de sociétés...) en complément de leurs activités traditionnelles, à condition de respecter, par ailleurs, les conditions propres à chaque activité.

Un sondage récent³² nous enseigne que 65% des répondants estiment que ces activités auront un impact positif sur la profession, notamment en matière de développement des cabinets, d'augmentation de la rentabilité du cabinet et de renforcement de l'attractivité de la profession vis-à-vis des jeunes.

Une majorité de répondants envisagent favorablement les impacts des activités commerciales :

- 75 % des répondants pensent que les activités commerciales peuvent être un vecteur de développement des cabinets ;
- 63 % escomptent augmenter la rentabilité du cabinet grâce à ces nouvelles activités ;
- 53 % estiment que la possibilité d'effectuer des activités commerciales attirera des jeunes dans la profession.

Les experts-comptables envisagent assez largement de développer des activités commerciales dans l'avenir, même si un nombre élevé d'entre eux sont encore indécis quant à leurs projets.

Ainsi, les confrères ayant répondu envisagent de proposer les services suivants à leurs clients :

- la domiciliation 38 %
- le service courrier / secrétariat téléphonique / assistance administrative 33 %

³¹ L'exercice de telles activités devra être réalisé à titre accessoire et ne pas être de nature à mettre en péril l'exercice de la profession ou l'indépendance des experts-comptables ainsi que le respect par ces derniers des règles inhérentes à leur statut et à leur déontologie. Les contours de cette autorisation devront être précisés par une prochaine norme professionnelle émise par le conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et agréée par arrêté du ministre chargé de l'économie.

³² Sondage par l'ordre des experts-comptables en août 2011 dans le cadre des rencontres de la profession (www.profession-comptable-2020.fr)

- la location de salles de réunion, de bureaux équipés.....27 %
- les actes d'intermédiaire (cessions de fonds, de parts ...)..... 38 %

Signalons que, pour toutes ces nouvelles activités, un large tiers des répondants est encore indécis quant à ses projets (37% pour la domiciliation, 40% pour le service courrier...). Ils attendent certainement de mesurer l'évolution des pratiques pour prendre une décision.

Une autre conséquence de la transposition de la Directive Services est la levée de l'interdiction des actes de commerce. Dorénavant, les Experts-comptables pourront vendre des produits. Certes, cela devrait être limité à des produits touchant directement à notre activité. Mais quand même, nous voilà engagés sur une voie nouvelle, sans qu'il soit possible de revenir ensuite en arrière. Chacun fera ce qu'il voudra, et certainement que ce seront les jeunes professionnels qui se lanceront dans des opérations de négoce. Mais ces actes de commerce font rentrer les cabinets dans une dynamique qui les éloignera de l'esprit de la profession libérale.

Philippe Arraou – Ouverture n°79 – décembre 2009

Quelles activités commerciales ?

La première et principale question qui vient à propos de l'ouverture aux activités commerciales accessoires porte bien entendu sur la nature de ces missions. On imagine mal, en effet, des experts-comptables ouvrir une superette au rez-de-chaussée de leur cabinet !

L'année 2011 doit être celle de la mise en œuvre du changement. Nous incitons les experts-comptables à se diversifier même si nous sommes conscients qu'ils vont y aller pas à pas. Nous encourageons la réalisation d'activités commerciales à titre accessoire, une possibilité issue de la réforme de juillet 2010. Je vois la profession investir ce terrain en commençant par ce qui lui ressemble le plus : l'informatique, le développement d'une offre de services RH assez poussée, le conseil dans la gestion des risques, le conseil en placements financiers. Je ne vois pas la profession se précipiter avec une offre commerciale directe très large, type full services, sans lien avec son métier...

Françoise Savès – Actuel experts-comptables – 11 janvier. 2011

Les activités de conseil en informatique, en ressources humaines, en organisation, en stratégie... sont effectivement autorisées aux experts-comptables. Elles l'étaient d'ailleurs déjà avant la loi de juillet 2010 dans la mesure où il ne s'agit pas d'activités commerciales, mais civiles. Elles entrent dans le cadre de l'article 22 de l'ordonnance de 1945, avec une « interprétation extensive »³³ c'est-à-dire qu'elles peuvent être proposées à un client sans que le cabinet propose, par ailleurs, une mission comptable de l'article 2.

³³ En opposition à l'interprétation restrictive qui prévaut pour les activités juridiques accessoires

Le tableau ci-après, qui présente une synthèse des principales activités commerciales « proches » de l'activité d'expertise comptable, permet de faire un point sur ce qui est autorisé et ce qui ne l'est (toujours) pas.

Activité	Autorisée ?	Conditions
Administrateur judiciaire	Oui	Stage de 3 ans, inscription sur la liste...
Agent d'affaires (et notamment recouvrement de créances)	Non	
Agent immobilier	Non	
Conseil en gestion de patrimoine (CGP)	Oui	Activité juridique accessoire pour certaines missions ³⁴ + respect des conditions de l'activité
Domiciliation	Oui	Agrément préfectoral, locaux adaptés ...
Full service (location de bureaux, secrétariat...)	Oui	
Intermédiaire (achats, ventes de fonds, d'immeubles ...)	Oui	A titre accessoire + respect des conditions de l'activité

Les effets de cette autorisation

Cet élargissement du champ des possibles en termes d'activité n'est pas sans poser questions au premier rang desquelles figure celle de la compétence. En effet, être autorisé à exercer une activité est une chose, savoir l'exercer en est une autre...

Cette spécialisation est donc le contraire de ce qui est proposé par certains qui voudraient que des cabinets de 10 personnes ou moins, c'est-à-dire plus de 90 % de la profession en France, puissent pratiquer la culture extensive, c'est-à-dire être ce qu'ils sont mais également être assureurs, conseillers financiers, cabinets de recrutement, etc.

Sans même parler de déontologie, se pose pour exercer ces autres métiers, le problème de la compétence nécessaire du professionnel lui-même et de ses collaborateurs.

Il est, en effet, déjà très difficile d'être et de rester compétent à la fois dans les domaines de la comptabilité, de la fiscalité, du droit, du social, de l'informatique et de la gestion pour servir les PME.

Michel Bossard, Profession Comptable An 2000 - 1989 (cité par Marie-Laure Parthenay - La Profession Comptable - n°337 - février 2011)

Compte tenu de l'inflation technique dans toutes les disciplines³⁵, comment peut-on imaginer être compétent dans tant de domaines ? L'ouverture de ces nouvelles activités implique donc des choix et notamment pour les petits cabinets.

L'élargissement du périmètre d'activité et le développement de nouvelles missions va donc pousser les cabinets à se structurer de plus en plus, avec des équipes dédiées par sujet. Pour autant, ce mouvement n'implique pas forcément une

³⁴ Interprétation restrictive de l'article 22 de l'ordonnance

³⁵ Voir supra « Complexifications et simplifications : menaces et/ou opportunités »

concentration, un cabinet pouvant alors faire le choix de se spécialiser dans un domaine.

Jacques Potdevin – Agefi Actifs n°463 – 21 octobre 2010

Il est probable, dans un premier temps au moins, que la plupart des cabinets soient relativement prudents sur ces nouvelles activités. Les premières activités commerciales proposées seront vraisemblablement des fonctions externalisées nécessitant peu de compétences nouvelles (domiciliation, courrier, facturation, mise à disposition de bureaux...).

L'ouverture officielle du marché des particuliers

La loi du 23 juillet 2010 a officiellement ouvert aux experts-comptables le marché des particuliers. Complété par la suite³⁶, l'article 2 de l'ordonnance de 1945 prévoit désormais que la profession peut assister les personnes physiques dans leurs démarches déclaratives à finalité fiscale, sociale et administrative.

Certains professionnels considèrent que cette innovation n'en est pas une et que le marché ne présente guère de perspectives nouvelles dans la mesure où les experts-comptables étaient, en pratique, très présents auprès de leurs clients chefs d'entreprise et intervenaient déjà sur toutes les déclarations fiscales personnelles (notamment impôt sur le revenu et ISF)³⁷. A leurs yeux, ce texte ne fait que consacrer un usage.

Les professionnels du chiffre se montrent sceptiques quant aux perspectives de croissance de ce marché. "Existe-t-il un réel besoin chez les particuliers ? s'interroge Florent Burtin. Dans notre cabinet, nous ne le pressentons pas. Il est vrai que le marché des particuliers est bien développé en Amérique du Nord, mais leurs démarches fiscales sont plus complexes qu'en France".

Actuel experts-comptables, 16 juillet 2010

D'autres, au contraire, y voient une véritable opportunité de développer de nouvelles missions et se lancent sur ce marché avec enthousiasme et détermination. Il est vrai que ce marché est très développé dans les pays anglo-saxons.

Nous sommes, et de loin, la profession qui établit le plus grand nombre de déclarations fiscales pour les particuliers, notamment les déclarations d'impôt sur le revenu et d'ISF. La réforme intervenue consacre cet usage. Serge Anouchian coordonne une équipe d'animateurs talentueux qui nous aideront à organiser nos missions pour les particuliers et à mieux conseiller les dirigeants pour l'optimisation de leur situation fiscale et sociale, l'établissement de leur bilan patrimonial, le démembrement de l'immobilier professionnel ou la

³⁶ Loi n°2011-331 du 28 mars 2011 de modernisation des professions judiciaires ou juridiques et certaines professions réglementées

³⁷ Cette mission de déclarations fiscales des particuliers était officiellement autorisée depuis la session du CSO du 25 mars 1998,

transmission des entreprises. Les modèles de lettres de mission ou de guides méthodologiques seront particulièrement précieux.

Gérard Ranchon – SIC n° 288 – Septembre 2010

Il faut investiguer d'autres territoires. Par exemple celui de l'assistance aux personnes physiques. Ce qui nécessite d'investir en matière de formation car ce marché ne viendra pas à nous de façon automatique. De même, il faut explorer la gestion patrimoniale et la fiscalité personnelle, ce qui oblige à recourir à des outils informatiques dont le coût est élevé.

Michel Tudel – Actuel Experts-Comptables – 6 sept 2010

Tiers de confiance

Cette ouverture du marché aux particuliers ne peut être dissociée de la récente qualité de « tiers de confiance » accordée aux experts-comptables³⁸.

Ce statut de tiers de confiance confère aux membres de l'ordre la possibilité, dans le cadre de leur mission d'assistance déclarative fiscale des personnes physiques :

- de réceptionner les pièces justificatives déposées et présentées par le contribuable à l'appui de chacune des déductions du revenu global, réductions ou crédits d'impôts ;
- d'établir la liste de ces pièces, ainsi que les montants y figurant ;
- d'attester l'exécution de ces opérations ;
- d'assurer la conservation de ces pièces jusqu'à l'extinction du délai de reprise de l'administration ;
- de les transmettre à l'administration en cas de demande.

Pour que le marché des particuliers connaisse une croissance significative, il faudrait notamment que les experts-comptables proposent des services à la personne, dans le cadre de la loi Borloo³⁹. Il faudrait, pour cela, qu'ils créent des filiales dédiées. Cela est maintenant autorisé depuis juillet 2010.

Le maniement des fonds

Depuis la transposition de la directive services en France, l'interdiction de manier des fonds a été assouplie. L'incompatibilité n'est désormais plus totale mais circonscrite à des cas particuliers. Le maniement des fonds est donc désormais possible de manière directe ou indirecte⁴⁰, selon la nature des fonds maniés⁴¹.

Là encore, cette nouvelle activité encadrée par les textes, devrait permettre aux experts-comptables de proposer de nouvelles missions à leurs clients comme, par exemple, la gestion

³⁸ Ce statut a également été accordé aux avocats et aux notaires.

³⁹ La « Loi Borloo » du 26 juillet 2005, relative au développement des services à la personne, a défini un certain nombre de prestations réalisées à domicile pouvant permettre de bénéficier, sous conditions, d'avantages fiscaux et sociaux.

⁴⁰ Le maniement direct des fonds est possible depuis la promulgation de la loi, en 24 juillet 2010, alors que l'autorisation de manier les fonds de manière indirecte est suspendue à un décret non encore paru.

⁴¹ Article 22 alinéa 4 de l'Ordonnance de 1945

déléguée de trésorerie, l'externalisation des services financiers ou de la comptabilité fournisseurs ...

Signalons toutefois que le recouvrement de créances pour le compte des clients reste interdit à la profession car il revêt un caractère d'agent d'affaires.

Les autres évolutions réglementaires importantes

Outre la transposition de la directive services qui révolutionne les règles d'exercice professionnel, d'autres textes récents sont également intervenus en matière de réglementation professionnelle.

Citons notamment :

- le marché des organisations syndicales : la loi de 2008⁴² sur la représentativité syndicale oblige désormais les organisations syndicales à déposer des comptes annuels et des comptes consolidés et à nommer un commissaire aux comptes dès lors qu'elles dépassent certains seuils. Certains estiment qu'environ 3.000 organisations syndicales vont faire appel à un expert-comptable et à un commissaire aux comptes. Ce nouveau marché est intéressant, même s'il est assez spécifique et s'adresse à des cabinets ayant, sauf exception, une certaine expérience dans ce secteur.
- le visa fiscal : véritable non événement pour la profession... Beaucoup de bruit pour pas grand chose ! Les conditions de délivrance du visa fiscal par les experts-comptables sont incompatibles avec l'obligation de conseil de la profession⁴³.
- l'interprofessionnalité⁴⁴ : les experts-comptables peuvent désormais créer une holding, la Société de participations financières de professions libérales (SPFPL), destinée à accueillir des filiales dédiées chacune à une des professions réglementées concernées, à savoir les avocats, les commissaires-priseurs judiciaires, les huissiers de justice, les experts-comptables, les notaires, les commissaires aux comptes, les conseils en propriété industrielle. Ce texte est incontestablement une avancée dans la direction de l'offre interprofessionnelle des cabinets. Cependant, compte tenu de sa complexité de mise en œuvre, il est peu probable, qu'en l'état actuel des textes, elle soit mise en œuvre à grande échelle.
- le blanchiment : la lutte contre le blanchiment d'argent lié à des activités de financement du terrorisme ou du crime organisé fait désormais partie intégrante du quotidien des experts-comptables. De très nombreux textes ont été publiés en matière⁴⁵ ! En termes

⁴² Loi n°2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail

⁴³ Pour une étude complète sur le visa fiscal : Fabien Bocci, « Visa fiscal », La Profession Comptable, n°321 & 322, octobre & novembre 2009

⁴⁴ Loi n°2011-331 de modernisation des professions judiciaires ou juridiques et certaines professions réglementées du 28 mars 2011

⁴⁵ Directive 2005/60/CE du 26 octobre 2005, ordonnance n°2009-104 du 30 janvier 2009, décret n° 2009-874 du 16 juillet 2009, décret n° 2009-1087 du 2 septembre 2009, décret n° 2010-52 du 15 janvier 2010, arrêt du 7 septembre 2010 et plus récemment la norme professionnelle relative aux règles professionnelles relatives aux obligations des professionnels de l'expertise comptable

d'impact sur les cabinets, sans entrer sur le terrain miné de la légitimité de ces textes, les règles à appliquer sont particulièrement lourdes à mettre en place. Cela impose une structuration de l'organisation interne des cabinets qui est d'autant plus difficile à appliquer que la taille du cabinet est réduite.

- les nouvelles normes professionnelles de l'expertise comptable : au-delà du toilettage des textes et de la normalisation de quelques nouvelles missions, ces nouvelles normes, destinées à se conformer au référentiel international de l'IFAC, ont pour principale innovation d'introduire dans les textes français la « Norme de maîtrise de la qualité »⁴⁶. Cette nouvelle norme se substitue à l'ensemble des normes générales. La principale nouveauté apportée par cette norme réside dans l'obligation de consigner dans un manuel d'organisation, les procédures internes du cabinet et ce à compter du 1^{er} janvier 2012.

Tous ces nouveaux textes sont importants et ont des impacts sur les cabinets.

Quoi qu'il en soit, l'impact des deux derniers textes cités est bien réel en termes d'organisation et de structuration des cabinets. En effet, le respect des règles relatives à la lutte contre le blanchiment de même que celles liées à la mise en place de la norme professionnelle sur la qualité conduisent nécessairement à une organisation renforcée de plus en plus antinomique pour des très petits cabinets (moins de cinq personnes en pratique). Sans parler, bien entendu, du commissariat aux comptes ...

En conclusion, l'impact sur la profession

La loi du 23 juillet 2010 et les autres textes récents ont véritablement bouleversé les règles d'exercice de la profession comptable. Un an après, dans l'attente de certains textes d'application, il est encore difficile de mesurer l'ampleur des impacts qu'aura cette loi sur le terrain.

Toutefois, on ne peut éviter de saluer la providentielle concomitance entre la confirmation d'une menace forte sur l'activité des cabinets (allègement des obligations comptables) et un assouplissement de la déréglementation professionnelle permettant l'exploration de marchés pour les cabinets.

Les avis sont partagés. Certains diront que la directive services permet ainsi aux experts-comptables d'envisager plus sereinement la poursuite de leur activité qui risque d'être fortement impactée à la baisse si les mesures de simplification entrent en vigueur. D'autres considèrent, au contraire, que la directive services et tous les textes liés vont accentuer plus encore la dérive de la profession.

pour la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme agréée par arrêté ministériel du 7 septembre 2010.

⁴⁶ Norme professionnelle NPMQ « Maîtrise de la qualité des missions au sein des structures d'exercice professionnel » agréée par arrêté ministériel du 20 juin 2011 et applicable à tous les cabinets à compter du 1^{er} janvier 2012. Cette norme est la transposition de la norme ISQC1 : « Quality control for firms that perform audits and reviews of historical financial information and other assurance and related services engagements ».

Certains cabinets s'adapteront et tireront le meilleur parti de ces nouveaux textes, d'autres subiront de plein fouet cette évolution non souhaitée.

La combinaison des textes récents nous oblige donc peu à peu à entrer dans un vrai marché avec une concurrence « presque » normale.

Nous sommes donc, comme tous les autres secteurs, condamnés à évoluer, à muter. Dans un délai assez court, nous allons être poussés dans le grand bain que nous regardons de loin avec une certaine appréhension depuis fort longtemps.

Un changement non souhaité, imposé par l'environnement, est toujours considéré comme inutile, dangereux et injuste. Notre situation ne fait pas exception. Pour autant, l'heure n'est plus de savoir si cette mutation est une bonne chose, et pour qui, mais de l'intégrer dans notre réflexion collective et individuelle.

Philippe Barré, Actuel experts-comptables, 26 avril 2011



Demain commence aujourd'hui

Une protection qui s'effrite

*C'est quand la marée descend que l'on voit ceux
qui se sont baignés sans maillot de bain.*

Warren Buffet

Même si les experts-comptables ont souvent du mal à le reconnaître, il faut pourtant admettre que leur exercice a toujours été protégé par les textes, c'est-à-dire qu'il n'a pas évolué dans des conditions normales de marché.

Depuis 2004, plusieurs événements sont venus perturber cette situation historique :

- l'ouverture du marché aux AGC
- l'évolution des règles de communication

En outre, on entend de plus en plus régulièrement parler de disparition du monopole. Qu'en est-il vraiment ?

En 2011, après la fin de l'interdiction du démarchage et l'autorisation des activités commerciales, que reste-t-il vraiment de la déontologie ?

L'ouverture du marché aux AGC

Les AGC, Associations de Gestion et de Comptabilité, ont été créées en 2005⁴⁷ par une ordonnance qui a, par la même occasion, mis un terme aux centres de gestion agréés habilités (CGAH). Les AGC font partie de l'ordre des experts-comptables et ont les mêmes droits et mêmes obligations que les experts-comptables. Elles exercent les mêmes missions.

Les nouveaux acteurs sont pour moi, déjà arrivés, leur vision du métier mérite d'être observée. Il faut nous attendre à avoir prochainement encore de nouveaux concurrents. C'est normal. Nous vivons maintenant dans un milieu concurrentiel et devons nous adapter.

Nicole Langel, Directeur Général, Sadec-Akelys, in « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Les AGC sont regroupées en réseau dont le plus important est CER France. Les AGC ont un effectif total estimé à 18.000 salariés en France⁴⁸.

⁴⁷ Ordonnance n°2004-279 du 25 mars 2004, article 5 suivie de plusieurs décrets et arrêtés d'application en mai 2005

⁴⁸ Pour mémoire, Fiducial « ne compte que » 6400 collaborateurs en Europe pour 660 agences.

CER France est le 1^{er} réseau associatif de conseil et d'expertise comptable en France au service de 320.000 clients de tous secteurs d'activité : agriculture, artisanat, commerce, services, professions libérales, P.M.E. Ces chefs d'entreprise bénéficient des compétences pluridisciplinaires de plus de 11.200 collaborateurs : conseillers, juristes, consultants, experts-comptables, etc. Avec ses 700 agences implantées sur l'ensemble du territoire, CER France offre une forte proximité géographique et culturelle aux acteurs économiques locaux.

Extraits du site Internet CER France - www.cerfrance.fr au 15 sept 2011

Les AGC travaillent exclusivement pour leurs adhérents et non pour des clients. Créées sous la forme associative, elles ne peuvent évidemment pas distribuer de dividendes et leurs bénéfices sont donc réinvestis. Après quelques décennies de ce régime, elles sont aujourd'hui à la tête d'un trésor de guerre. Cette guerre aura-t-elle lieu ?

A première vue, l'entrée des AGC au sein de l'ordre pourrait être considérée comme un non événement dans la mesure où elles font partie de la profession. Elles sont donc soumises exactement aux mêmes règles que les experts-comptables « traditionnels » : respect de la déontologie, respect des normes...

Toute la problématique posée par les AGC réside dans la différence de culture avec les experts-comptables. Les AGC ont, en effet, des caractéristiques et méthodes assez éloignées de celles de la profession libérale. De taille plus importante, les AGC ont une vraie culture d'entreprise et de services. En termes d'offre, elles ne se cantonnent pas aux missions traditionnelles et proposent des missions de conseil menées par de véritables spécialistes. En matière d'organisation, elles sont organisées par fonction (commerciale, production, RH, qualité ...).

CER France a depuis longtemps abordé le virage de l'entreprise de services. La stratégie de marque (et donc d'offre harmonisée) a certes pu créer des tensions dans un réseau qui comptait plus de 70 entités indépendantes. Mais le discours des dirigeants de CER France est clairement un discours de chef d'entreprise ; pas un discours de profession libérale. On y parle harmonisation de l'offre, marketing, R&D et innovation, promesse de valeur, publicité, image, politique de la marque... Un discours, qui s'imposera inéluctablement aux cabinets traditionnels à moyen terme compte tenu des évolutions en cours au sein de la profession. On peut le regretter, mais cela ne sert pas à grand-chose. Il va falloir s'y adapter...

Étude Précepta - 2011 - p219

Les AGC sont déjà dans l'après directive services. Ce sont de véritables entreprises de service bien loin du modèle du cabinet traditionnel de proximité. Les AGC inquiètent fortement les experts-comptables qui estiment ne pas avoir les moyens de lutter contre ces nouveaux acteurs du marché.

La communication, la publicité et le démarchage⁴⁹

Où en est-on ?

La profession s'oriente inexorablement vers une logique de marché, avec tout ce que cette logique comporte. Tous les cabinets ne sont pas préparés à s'adapter à tous ces changements. Il faut qu'ils évoluent vers le monde de l'entreprise alors qu'ils sont encore dans des habitudes ancrées dans l'histoire et dans le monde de l'activité réglementée.

La profession va devoir glisser au cours des années à venir d'un statut de prestataire de services à celui d'entreprise de services. Un virage, qui imposera de mettre au point et de suivre une véritable stratégie en matière :

- de positionnement,
- de marketing,
- de packaging de l'offre,
- de communication,
- de méthodes de management,
- d'outils de gestion des ressources humaines,
- de dispositifs de gestion de la relation clients ...

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

Pour s'en convaincre, il suffit d'analyser les différentes voies pour s'implanter et se développer sur un marché non protégé et de comparer avec les conditions en vigueur sur le marché de la profession comptable.

Tout d'abord, le moyen le plus simple pour créer une activité professionnelle consiste tout simplement à s'installer sur un marché. Dans la profession, cette installation n'est pas libre⁵⁰. Elle n'est autorisée qu'aux membres de l'ordre sous peine de se rendre coupable du délit d'exercice illégal de la profession d'expert-comptable. En effet, la profession bénéficie depuis 1945, d'une prérogative d'exercice exclusif (souvent qualifié de monopole). La concurrence est donc limitée, pour une partie significative du métier, au microcosme des experts-comptables.

Ensuite, sur un marché libre, les entreprises se font connaître grâce à la publicité et au marketing direct (mailings, ...). Dans la profession comptable, la publicité a très longtemps été interdite⁵¹ et le démarchage aussi. Sur ce dernier point, la transposition de la directive services a été jugée trop timorée par la Cour de justice de l'Union européenne qui considère que le texte n'est pas allé assez loin. Le démarchage n'est plus interdit depuis peu car le Conseil d'État⁵² a annulé l'article 12-I du code de déontologie de la profession qui prohibait de telles pratiques. A

⁴⁹ La communication, le commercial et le développement des cabinets feront l'objet d'un prochain numéro de d-cryptages

⁵⁰ Article 20 de l'ordonnance de 1945. Voir infra

⁵¹ La publicité n'est plus interdite depuis l'ordonnance n°2004-279 du 25 mars 2004. Elle est désormais autorisée et réglementée depuis le décret n°2007-1387 du 27 septembre 2007 portant code de déontologie des professionnels de l'expertise comptable

⁵² L'arrêt du Conseil d'État du 22 juin 2011 fait suite à une décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne du 5 avril 2011. La CJUE a considéré que cette interdiction totale du démarchage était contraire à l'article 24 de la directive services.

défaut d'être expressément autorisé, le démarchage n'est désormais plus interdit⁵³. L'article annulé doit être prochainement réécrit.

Enfin, la dernière méthode consiste à acheter une entreprise existante. Là encore, notre réglementation interdit à des tiers non experts-comptables de prendre une part prépondérante dans le capital d'un cabinet. Depuis 2010, l'ouverture est plus large, mais les portes ne sont pas encore grandes ouvertes.

Pratiques des cabinets

Une enquête a été réalisée en 2010 par l'ordre des experts-comptables sur la gestion des cabinets d'expertise comptable⁵⁴. La question de la communication y est abordée. Il en ressort les principaux enseignements suivants.

Le moyen de communication le plus répandu est aujourd'hui le site Internet : 38% des cabinets ont répondu en avoir un alors que 35% d'entre eux envoient une lettre d'information ; seuls 26% ont une plaquette de présentation de leur cabinet.

Selon la taille du cabinet, les moyens de communication évoluent. A titre d'exemple, alors que 79% des cabinets de plus de 20 salariés ont un site Internet (le double de la moyenne), ils sont seulement 24% pour les cabinets de moins de 5 salariés.

Globalement, il ressort de cette enquête que la communication n'était pas, en 2010, une préoccupation forte des professionnels. Ce constat peut s'expliquer par le fait que :

- plus d'un client sur deux déclare⁵⁵ avoir trouvé son expert-comptable sur recommandation d'une relation professionnelle,
- la majorité des cabinets répondent ne pas avoir d'axes stratégiques visant à conquérir de nouveaux marchés.

Les effets sur les cabinets

L'évolution récente des textes et des pratiques dans la profession va pousser les confrères à envisager, à l'avenir, de développer leurs pratiques en matière de communication et de publicité.

A noter : cette étude sur la gestion des cabinets exclut les cabinets de 50 salariés et plus qui présentent un profil certainement différent de celui des cabinets de plus petite taille (notamment en raison des moyens humains et financiers dont ils peuvent disposer). De ce fait, en raisonnant sur l'ensemble de la profession, l'utilisation d'outils de communication (site, recours à des conseils...) serait sans doute plus fréquente que ne le laissent apparaître les taux présentés par l'étude de gestion des cabinets.

⁵³ L'autorisation du démarchage suscite la plus vive inquiétude des professionnels. L'ordre des experts-comptables a réalisé un sondage auprès de la profession duquel il ressort que 82% des experts-comptables ayant répondu estiment que l'autorisation du démarchage aura des impacts réels sur la profession et 76% pensent que ces impacts seront négatifs.

⁵⁴ Gestion des cabinets d'expertise comptable, Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, octobre 2010

⁵⁵ Étude sur le marché de la profession comptable, Observatoire de la Profession Comptable, Octobre 2010

En pratique, on constate deux approches de la communication dans les cabinets :

- certains cabinets (la plupart) ont des pratiques balbutiantes (voire inexistantes)
 - Image du cabinet traditionnel
 - Bouche à oreille (non organisé, non capitalisé)
 - Pas (peu) de moyens de communication
 - Pas « d'organisation commerciale »
- d'autres cabinets (une poignée de pionniers dont les rangs augmentent de jour en jour) ont bien intégré les nouvelles règles du jeu
 - Image d'entreprise
 - Stratégie et action commerciale de terrain : publicité, force commerciale, site Internet riche, présence dans les réseaux sociaux, référencement, devis en ligne, achats de liens, marketing b to b...

Si nous voulons attaquer de nouveaux marchés, il faut nécessairement passer par la communication pour structurer notre offre.

*Dominique Périer, « Marché de la profession comptable »,
Ordre des Experts-comptables, octobre 2010*

Parmi les indispensables évolutions des mentalités des experts-comptables, ces derniers devront vite évoluer sur la vision qu'ils ont de la communication et du commercial. Pour beaucoup, communication et commercial sont synonymes de manque de compétence, de travail non sérieux, de moindre qualité voire de pratiques « louches et immorales »...

« Si certains font de la communication, c'est que la qualité de leurs services ne suffit pas à assurer leur pérennité et leur croissance », entend-on parfois...

Une révolution, qui imposera dans un premier temps aux opérateurs de se défaire de l'idée qu'un tel mode de gestion est incompatible avec la qualité des prestations.

Précepta – Cabinets d'audit et d'expertise comptable – février 2011

Le « monopole »

Les missions comptables sont réservées à la profession grâce au fameux « monopole », qui est en réalité un privilège (ou une prérogative) d'exercice exclusif.

Le sujet est éminemment sensible car nombre d'experts-comptables y voient le dernier rempart pour protéger leur activité. La principale utilité de l'ordre des experts-comptables, aux yeux de certains professionnels, consisterait d'ailleurs à protéger la citadelle contre les assauts de hordes « d'illégaux ».

Quel périmètre pour le monopole ?

La définition du monopole n'est pas sans faire débat. Une copieuse jurisprudence est venue apporter, au fil des ans, des précisions, parfois contradictoires, quant au périmètre des missions réservées.

Une chose est sûre. L'intégralité de la mission de l'expert-comptable ne relève pas du privilège d'exercice exclusif. Certaines missions, bien que traditionnelles dans un cabinet, relèvent du champ concurrentiel. Ainsi, la paie, les déclarations fiscales professionnelles ou personnelles ne font pas partie du monopole.

La sempiternelle question de la saisie de comptabilité par un tiers n'est, quant à elle, pas totalement tranchée.

Le Conseil Supérieur de l'Ordre estime que l'acte réalisé appartient à la prérogative d'exercice exclusif dès lors qu'il nécessite un acte d'imputation, c'est-à-dire une opération intellectuelle conduisant à la codification des données comptables. Cependant, un arrêt rendu par la Cour de cassation, le 15 janvier 2002, a autorisé la saisie informatique par un non membre de l'Ordre de diverses pièces et documents (factures, chèques, livre de caisse) alors que cette saisie s'accompagnait d'une imputation provisoire. Cette décision reste à ce jour isolée⁵⁶.

L'évolution des technologies qui permettent de scanner les documents comptables et de les imputer automatiquement bouleverse indéniablement les règles historiques. La numérisation et la reconnaissance de caractères n'étaient pas envisagées dans l'ordonnance de 1945 ! De même, la sous-traitance, en France ou à l'autre bout du monde, n'est pas sans conséquences. En pratique, comme toujours, le droit met plus de temps à s'adapter que les comportements.

Quel avenir pour le monopole ?

Au-delà de ce qui est réservé et de ce qui ne l'est pas, tout expert-comptable ne peut faire l'économie d'une réflexion prospective personnelle sur les impacts de la suppression du monopole dans les prochaines années.

Rappelons que cette situation d'activité réservée à la profession est unique en Europe, ce qui ne présage rien de bon pour l'avenir de ce monopole.

Tout comme la complexité fut pourvoyeuse de chiffre d'affaires, le monopole est depuis l'origine de l'ordre un allié pour la profession.

Aujourd'hui, deux bémols viennent nuancer l'enthousiasme des experts-comptables :

- le monopole serait menacé
- le monopole serait (peut-être) la raison principale pour laquelle la profession comptable française ne s'est pas développée sur d'autres marchés autant que les professions étrangères.

⁵⁶ Paragraphe extrait de la fiche « Exercice illégal » sur le blog des rencontres de la profession : www.profession-comptable-2020.fr

Certains confrères et observateurs avertis estiment, en effet, que le monopole « va tomber ».

Les jours du monopole accordé aux experts-comptables sont comptés ! Personne ne sait quand se fera la bascule, mais la tenue de la comptabilité sera bientôt partagée avec d'autres prestataires. Les grands groupes financiers sont aux aguets.

La lettre A.fr, édition 1512 du 9 septembre 2011

Mais cette « prévision » n'est pas vraiment nouvelle ...

En ce qui concerne le monopole, il claudique: La protection, qu'il est censé apporter, fait eau de toute part puisqu'un million de PME continue de se « débrouiller » sans professionnel comptable.

« Profession Comptable An 2000 » - Michel Bossard, 1989 cité par Marie-Laure Parthenay - La Profession Comptable – n°337 – février 2011

La vérité est que nous avons été plutôt gâtés jusque là, avec un marché captif qui nous a beaucoup occupés : celui des obligations administratives des entreprises. Pas besoin d'investir au-delà d'une formation initiale et d'un maintien des connaissances, et d'un outil de production performant. Répondre aux besoins de nos clients remplit encore nos journées et celles de nos collaborateurs. Oui, mais peut-être plus pour longtemps, car les temps changent. La vérité d'aujourd'hui n'est pas celle de demain, et il est à craindre que le schéma de fonctionnement des cabinets des trente dernières années soit périmé dans un avenir très proche.

Philippe Arraou - Ouverture n°82 - Septembre 2010 - p46

Parmi les arguments qui militent pour un allègement du monopole, l'évolution récente de nos règles professionnelles figure en bonne place. En effet, l'ouverture officielle des marchés du conseil, du maniement des fonds et des activités commerciales aux experts-comptables permet à ces derniers de proposer de nouvelles missions, totalement libres, en profitant de leur porte d'entrée réservée chez les clients par le biais de la comptabilité.

La perte du monopole serait particulièrement lourde de conséquences sur la profession qui réalise encore 70% de son activité dans la comptabilité et la fiscalité directement liée.

Beaucoup de cabinets sont encore très dépendants des missions de tenue, qui risquent de s'effacer à moyen terme sous l'effet conjugué de :

- la concurrence de plus en plus féroce, notamment de prestataires peu scrupuleux de la législation*
- la dématérialisation croissante, notamment des pièces comptables enregistrées automatiquement.*

Julien Tokarz – Président ECF Paris - En direct (revue ECF) - n°41 – juin 2010

Demain commence aujourd'hui

Les dommages collatéraux du monopole

Depuis quelques années, quelques confrères (encore peu nombreux !) commencent à exprimer une voix assez nouvelle, pour ne pas dire révolutionnaire, sur la question. Ils considèrent, en effet, que si le monopole a beaucoup apporté à la profession, il lui nuit aujourd'hui plus qu'il ne la sert.

Ceux qui gagnent les batailles sont rarement ceux qui s'enferment dans leur donjon. L'ordonnance de 1945 est une protection illusoire, une muraille qui crée une fausse sécurité. Elle nous handicape davantage qu'elle nous protège.

Michel Giordano - Ouverture n°74 – sept 2008 - p14

En d'autres termes, le métier traditionnel protégé par le monopole a permis pendant longtemps de bénéficier d'un marché captif porteur, tandis que la demande des entreprises était soutenue par l'inflation des textes législatifs et réglementaires, que ce soit au niveau social, fiscal, juridique et comptable. Dès lors, les experts-comptables ne sont pas « allés voir ailleurs », ils n'ont pas exploré de nouvelles missions et sont restés sur le cœur de métier.

En ayant été protégés, nous nous sommes peut être un peu endormis. La protection du monopole dont nous avons bénéficié durant de longues années, nous a certainement fragilisés. Aujourd'hui, la concurrence nous oblige à être meilleurs. C'est une contrainte et une motivation supplémentaires.

Nicole Langel, Directeur Général, Sadec-Akelys, in « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Développer et formaliser son offre de conseil

Cette thématique est loin d'être nouvelle dans la profession, mais elle va s'imposer de plus en plus comme un facteur clef de succès pour les cabinets, y compris pour les petits s'adressant à une clientèle de PME-TPE.

Longtemps protégés par leur monopole en matière de prestations comptables, ces opérateurs n'avaient que peu d'intérêt à développer une offre structurée en matière de conseil.

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

En outre, à long terme, la mission traditionnelle étant banalisée et les clients n'étant pas fidélisés par une relation de conseil, les critères de choix d'un expert-comptable risquent d'évoluer de plus en plus vers le terrain des prix. Sur ce point, la transparence des tarifs, fruit de l'omniprésence d'Internet, risque fort d'agir comme un accélérateur d'impact.

En conclusion

La question du monopole est tout simplement existentielle. Si on considère que l'intégration de la direction services en droit français est une véritable tempête... la perte du monopole serait un séisme de magnitude 9 sur l'échelle de Richter.

Malgré les craintes ambiantes, il nous semble très peu probable que « le grand soir » de la perte du monopole ait lieu.

En effet, plusieurs facteurs forts militent pour le maintien de cette prérogative d'exercice :

- L'État a intérêt à maintenir l'activité comptable et déclarative entre des mains dignes de confiance. A défaut de contrôle en amont, une multiplication des contrôles en aval sera inéluctable. Or la situation actuelle des finances publiques ne laisse guère entrevoir une telle marge de manœuvre
- les conditions d'accès à la profession comptable ont récemment évolué :
 - les AGC ont été intégrées au sein de l'ordre
 - les conditions d'entrée au capital des cabinets ont été assouplies

Dans ces conditions, le monopole va plus probablement s'étioler avec le temps et représenter un avantage concurrentiel en peau de chagrin. Là encore, plusieurs tendances semblent converger vers cette direction :

- les règles comptables des petites entreprises vont être allégées. Le spectre du monopole va donc naturellement s'éroder,
- la sophistication des technologies (internet, numérisation, cloud ...) va inciter de plus en plus d'entreprises à faire appel à des prestataires installés hors de France. Ces derniers ont un double avantage : non seulement ils ne sont pas concernés par le monopole franco-français, mais ils supportent des coûts de production bien inférieurs aux nôtres en raison du faible coût de la main d'œuvre.

A plus long terme, en revanche, une véritable menace nous paraît peser sur le sort du monopole : celle du non renouvellement de la population. Si la profession n'est pas en mesure d'assumer sa fonction de service public, l'État ne pourra maintenir une telle prérogative. Ce point relance la question de l'attractivité de notre profession vis-à-vis des jeunes.

Mais alors, que reste-t-il de la déontologie ?

La profession est passée en moins de cinq ans du « tout est interdit sauf » à « tout est autorisé sauf » ! Cette profonde mutation s'est déroulée sur une période très courte.

La profession a été « cocoonée » pendant des années ; elle n'a pas développé d'anticorps contre la concurrence.

Philippe Barré – « Comment se préparer aujourd'hui à demain » - La news des experts-comptables d'Alsace - n°28 - juin 2011

Aujourd'hui, il n'est pas inutile de réfléchir quelques instants au nouveau statut de la déontologie professionnelle.

L'enjeu essentiel est de savoir quelle place notre culture professionnelle, notre déontologie conserveront dans ces groupes pluridisciplinaires en partie déréglementés.

La tentation pourrait être de ne voir dans cette réforme qu'une opportunité pour se libérer des contraintes professionnelles. Ne faut-il pas, au contraire, faire de notre déontologie « un facteur clé de succès » comme nous invite l'un des ateliers du congrès ? Encore faut-il voir comment notre déontologie pourra se décliner dans un environnement pluridisciplinaire.

Marie-Laure Parthenay - La Profession Comptable – n°331 – août 2010

La déontologie est dans l'ADN des professionnels (à quelques exceptions près, très certainement) ! C'est pourquoi, il est très probable que quelles que soient les missions, quels que soient les marchés sur lesquels les cabinets vont s'investir, les experts-comptables garderont une affinité particulière avec ces règles professionnelles.

L'évolution des cabinets passera forcément par des missions sur le secteur non réglementé. Notre force sera d'exercer ces missions dans le cadre de notre déontologie : loin d'y voir une contrainte, il faut savoir en faire un avantage concurrentiel.

Philippe Arraou – ouverture

La déontologie, loin de constituer un frein pour évoluer en milieu déréglementé constitue, au contraire, un label, un avantage concurrentiel fort. Pour preuve, de nombreuses professions et professionnels du conseil non soumis à des règles déontologiques se soumettent volontairement à de telles réglementations : Syntec, ISO, OPQCM...

En conclusion

Les barrières à l'entrée dans la profession sont nombreuses et, quoiqu'en disent les experts-comptables, encore assez efficaces.

Cette situation d'exception est pourtant vouée à disparaître. La directive services en est une démonstration patente. Il n'existe pas de secteur d'activité qui n'ait été bouleversé par la mondialisation, l'hyper concurrence, la déréglementation, la concentration, les nouvelles technologies : de l'industrie (textile, automobile...) au commerce (grande distribution, distribution spécialisée, chaînes, franchise...) en passant par les services (assurance, banque,...). La comptabilité est une activité comme les autres, il n'y a aucune raison d'imaginer qu'elle échappe à la règle.

La combinaison de ces textes récents oblige donc les professionnels à entrer peu à peu dans un marché avec une concurrence « presque » normale et les condamne à évoluer, à muter.

Si ces bouleversements juridiques sont incontestablement d'une ampleur sans précédent pour la profession, ils ne sont pas les seuls éléments à impacter durablement l'environnement des

Demain commence aujourd'hui

cabinets. En effet, des modifications profondes interviennent dans de nombreux domaines : économiques, sociologiques, technologiques, concurrentiels ...



Demain commence aujourd'hui

Une nouvelle donne pour les cabinets

*Le soleil brille pour tout le monde,
à toi de comprendre que tu peux louer des parasols.*

Smaïn

Au risque de frôler (voire plus !) le lieu commun, dans notre société, l'adaptation au changement est devenue une constante. Ce qui pourrait passer pour un oxymore est pourtant une réalité quotidienne prégnante.

Pour le monde économique en général et la profession en particulier, l'observation attentive, la compréhension profonde et la prise en compte rapide des fluctuations de l'environnement sont indispensables. Car l'enjeu est de taille : la pérennité et/ou le développement, quelle que soit la nature et le poids économique de l'activité. En l'espèce, l'expertise comptable ne fait pas exception à la règle, tant s'en faut.

Le devenir d'une profession ou d'une entreprise est évidemment directement influencé par sa réglementation. Mais, au-delà, son futur est aussi fortement lié à différents macro facteurs exogènes tels que la situation économique nationale et internationale, la démographie, l'évolution des comportements et des technologies. De même, l'intensité concurrentielle du secteur joue un rôle essentiel.

Revenons rapidement sur ces différents points.

Économie : l'impact de la crise sur la profession

Au cours des vingt dernières années, la France a connu une croissance relativement stable et régulière malgré un contexte de crise quasi permanente mais sans choc majeur comparable à celui que notre économie connaît depuis 2008. Même le passage à la monnaie unique, tant redouté, n'a pas bouleversé les modèles économiques.

Depuis 2008, la France, l'Europe et le monde connaissent une crise d'une ampleur sans précédent. Celle-ci a fortement impacté les économies et n'est pas sans effet sur les mentalités.

De fait, la crise économique majeure que nous traversons depuis trois ans bouleverse profondément les équilibres et accentue les tendances. Les entreprises, notamment les plus petites d'entre elles, qui constituent le cœur de la clientèle des experts-comptables, sont directement impactées.

Demain commence aujourd'hui

Dans ce contexte de crise profonde et durable, de nouveaux comportements et de nouvelles habitudes ont été pris. Tout porte à croire qu'ils s'inscrivent dans la durée. Entreprises et particuliers sont devenus plus prudents, moins dispendieux, plus négociateurs.

Les effets sur la profession sont tangibles : les appels d'offres se multiplient, les clients, moins fidèles, négocient les tarifs à la baisse et n'hésitent plus à changer de prestataire pour économiser quelques dizaines d'euros par mois. Il est devenu banal, pour une entreprise, de publier une annonce pour rechercher des prestataires sur les « places de marché ». Elles reçoivent ensuite des offres et retiennent le moins disant dans une sorte de redoutables enchères inversées.

Il est vrai que le positionnement de nombreux cabinets sur des activités de gestion de la complexité administrative ne contribue pas à fidéliser leurs clients.

La crise a accentué, par la force des choses compte tenu de la baisse de la rentabilité des entreprises et de la nécessité de réduire les dépenses, l'évolution des comportements et le refus des dépenses superflues.

Démographie et sociologie : les enjeux du renouvellement générationnel⁵⁷

Souvent négligée car considérée comme trop éloignée du terrain, l'évolution démographique a pourtant un impact redoutable sur les cabinets.

Le papy-boom, la place des femmes dans la profession, les difficultés de recrutement et l'arrivée de la fameuse génération Y sont autant de problématiques très actuelles pour de nombreux cabinets.

Démographie de la profession

La profession compte près de 19.000 experts-comptables inscrits à l'ordre des experts-comptables⁵⁸ et 130.000 salariés⁵⁹.

Le papy boom

Avec le départ à la retraite des vagues de baby-boomers, la gestion des effets du papy-boom se pose avec une acuité croissante. En 2011, un expert-comptable sur deux⁶⁰ a plus de 50 ans et un sur six a plus de 60 ans⁶¹. Le vieillissement de la population professionnelle est un sujet stratégique majeur auquel il convient d'attacher le plus grand intérêt. Compte tenu des flux actuels de jeunes diplômés⁶² et de nouveaux inscrits à l'ordre, le renouvellement de la

⁵⁷ Toutes les problématiques des ressources humaines dans les cabinets feront l'objet d'un prochain numéro de d-cryptages

⁵⁸ Officiellement 19.097 inscrits à l'ordre dans le rapport annuel 2009 du CSO

⁵⁹ 129.904 salariés d'après l'étude de l'Observatoire des Métiers de l'Expertise comptable, du Commissariat aux comptes et de l'Audit (Omeca), janvier 2011, p39

⁶⁰ Soit environ 9000 experts-comptables

⁶¹ A titre de comparaison, l'âge moyen des avocats est de 40 ans en 2010.

⁶² Entre 800 et 1000 diplômés par an, en moyenne, avec 789 diplômés en 2008, 1001 en 2009 et 852 en 2010

population ne semble plus assuré dans quelques années. Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'il existe déjà une pénurie forte d'experts-comptables, notamment en province.

La profession des experts-comptables n'échappe pas au phénomène du papy boom de notre société française : la grande majorité des professionnels en exercice a plus de 50 ans. Les perspectives de cessions de clientèles sont importantes dans les dix années à venir. Que vont devenir nos cabinets ? Y aura-t-il encore des repreneurs, ou allons-nous subir la même tendance que de nombreuses autres professions libérales, à l'instar des professionnels de la santé ? Qui sera intéressé pour acheter nos clientèles ?

Philippe Arraou – Président d'ECF – Magazine Ouverture n°79 – décembre 2009

La profession va rapidement se trouver face à des enjeux très concrets de transmissions et de concentrations de cabinets. En outre, les cabinets vont être confrontés à court terme aux conséquences des problématiques démographiques : remplacement des personnes sur le départ, passage de témoin, transmission du savoir, réorganisation des structures...

Les femmes

La question de la place des femmes dans la profession se pose également.

Les femmes représentent 21,6% de l'effectif total des experts-comptables. Signalons toutefois que la proportion de femmes augmente logiquement avec le temps. Alors qu'elles ne représentent que 8,5% des experts-comptables de plus de 60 ans, elles sont 42,3% des inscrits de moins de 30 ans et même 45,7% des experts-comptables stagiaires. La féminisation de la profession est une réalité.

La profession peine à trouver des solutions adaptées pour proposer un équilibre harmonieux entre vie privée et vie professionnelle aux consœurs. C'est pourtant un enjeu majeur pour l'avenir de la profession. La profession n'a plus les moyens de se passer de talents.

Le recrutement / la fidélisation

Les effectifs salariés de la profession sont passés de 106.000 en 1993 à 130.000 en 2008, soit une augmentation de 23% en 15 ans⁶³. Sur la période, la profession a enregistré une hausse quasi continue de son volume d'emplois⁶⁴. La désaffectation de la part des jeunes pour la profession est cependant préoccupante.

L'attractivité de la profession

Les cabinets rencontrent de plus en plus de difficultés à recruter. Cette situation de tension n'a pas échappé au marché et nous voyons poindre depuis quelques années, des cabinets « spécialisés » sur le recrutement dans la profession.

⁶³ Étude Omeca, janvier 2011, p39

⁶⁴ A l'exception des années 2003 et 2004 où la profession a supprimé 2200 emplois en deux ans.

Nous donnons l'image d'une profession bloquée et nous sommes une profession bloquée qui n'a plus d'attractivité, qui peine à recruter des collaborateurs, des jeunes diplômés, des jeunes entrepreneurs. Pour en sortir, il faut briser notre carcan.

Michel Giordano – Ouverture n°74 – Sept 2008 – p14

L'attractivité est certainement l'un des principaux défis stratégiques de la profession.

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

De nombreux facteurs expliquent ce manque d'attractivité de la profession : rythme soutenu, image peu valorisante, déficit de plan de carrière en raison de la taille des cabinets et de leurs pratiques RH qui ne sont pas toujours à l'abri des critiques. Ces différentes caractéristiques s'accommodent assez mal avec les aspirations de la fameuse « génération Y »⁶⁵.

Les dix années qui viennent de s'écouler ont également été marquées par un turnover défavorable car il concerne surtout les collaborateurs jeunes et dynamiques. C'est ainsi qu'une part non négligeable des effectifs stables est composée de collaborateurs qui restent dans les cabinets et qui sont souvent hermétiques à toute forme de changement et donc à toute évolution.

Les cabinets ne sont plus en position favorable sur le marché de l'emploi. Ils vont devoir changer leurs habitudes et se présenter sous leur meilleur jour afin d'attirer de jeunes talents.

Diversifier les recrutements

Face à ces mutations, les cabinets vont devoir, une fois de plus, s'adapter et tenir compte de l'évolution des populations. Ceci est particulièrement vrai pour ceux qui souhaitent développer des missions de conseil dans des domaines parfois assez éloignés des métiers traditionnels et qui cherchent à attirer des profils atypiques.

En matière de ressources humaines, la diversification des profils fait également partie des grands défis qui attendent les cabinets d'audit et d'expertise comptable. Alors que la profession glisse vers moins de technique et plus d'analyse, il est évident que la diversité des profils va rapidement s'imposer comme un avantage concurrentiel déterminant dans les années à venir.

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

Pour faire face à la diversité des missions, les cabinets vont devoir faire évoluer leurs recrutements. Finis les collaborateurs qu'on cherche à cloner à partir d'un étalon de productivité.

⁶⁵ Voir infra

La génération Y

L'arrivée de la fameuse « génération Y »⁶⁶ interpelle le monde du travail de façon très forte et parfois inédite, en remettant en cause un certain nombre de valeurs ou d'éléments de consensus historiques.

Cette mutation profonde au plan sociologique et socioculturel se manifeste en particulier par de nouvelles attentes à l'égard du travail, avec la recherche d'un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, une quête de sens et le rejet de l'ancien modèle fondé sur le triptyque carrière-fidélité-argent.

Toutes les enquêtes montrent que les deux premières valeurs sont la famille et le travail. Et la valeur travail a évolué. On attendait, il y a dix ou vingt ans, du travail une insertion professionnelle, donc sociale. Aujourd'hui, on veut un travail où on puisse s'épanouir, choisir ses dirigeants, avoir des horaires à la carte.

À cette tendance de fond s'ajoute l'effet des situations particulières. Il faut voir comment fonctionne le jeune qui crée une start-up. Il travaille autant que nous. Il est pour les 35 heures mais il les fait deux fois par semaine. Il faut voir aussi les chômeurs de deuxième génération, ceux qui n'ont jamais connu leurs parents au travail, ceux qui sont complètement déstructurés. Il faut voir enfin les transporteurs de fonds : autrefois, on achetait la bonne volonté avec cent ou deux cents francs de plus. Maintenant, on augmente de trois cents, cinq cents, mille francs et on reprend le travail en renâclant. L'élément financier reste important mais on ne fait plus faire n'importe quoi avec la carotte du salaire, des rémunérations. "

Hugues de Jouvenel, Repères pour le futur n°3, 2001, p37

Ces personnes, nées avec les nouvelles technologies⁶⁷, veulent s'épanouir dans leur travail mais ne s'attachent plus guère à leur entreprise et changent donc facilement d'employeur. Professionnellement, elles ont des attentes précises, notamment la diversité des missions, une formation de qualité, la réactivité et la souplesse, le travail en équipe, des règles du jeu claires, l'autonomie ou encore la reconnaissance des performances individuelles. La génération Y n'hésite pas à refuser les travaux considérés comme rebutants.

Ces interlocuteurs d'une nouvelle génération intriguent évidemment les responsables de cabinets qui éprouvent les plus grandes difficultés à communiquer avec eux. Cependant, il faut, une fois de plus, s'adapter car cette « génération » regroupe certes les collaborateurs, mais aussi les clients et futurs clients de la profession.

⁶⁶ Nom donné aux personnes nées entre 1978 et 1996 et qui présentent des caractéristiques comportementales communes. Pour en savoir plus sur la génération Y dans les cabinets, *La génération Y*, Isabelle Ariztegui, collection Les cahiers pratiques de l'IFEC, mai 2011.

⁶⁷ d'où leur surnom de « digital native »

Technologie : l'inextinguible source d'innovations

La technologie a été le principal facteur de changement de la profession au cours des vingt dernières années. En effet, si les marchés et les missions, la concurrence et la réglementation professionnelle sont restés globalement inchangés, la technologie a, en revanche, très fortement évolué.

En moins de vingt ans, la profession a connu successivement le fax à papier thermique, la micro-informatique, internet, la numérisation, la reconnaissance automatique de documents, la téléphonie mobile, le SaaS, le cloud... Une révolution quasi permanente dont l'impact a été fondamental sur les process de production des cabinets.

Les outils de production des cabinets sont devenus de plus en plus sophistiqués et l'industrialisation des process s'est accélérée. La dématérialisation, les téléprocédures, les protocoles du type EBICS⁶⁸ ou le SaaS ont permis de réaliser des gains de productivité très importants, au prix, il est vrai, d'une dépendance de plus en plus forte vis-à-vis de ces outils et de leurs éditeurs.

L'arrivée d'Internet constitue également un bouleversement dont les incidences sont multiples. Toutes les modalités de communication sont transformées, avec les sites web, réseaux sociaux, référencement, transparence des prix. L'exercice quotidien de la profession est et sera de plus en plus impacté, avec la généralisation des télétransmissions, les services en ligne, l'externalisation à l'étranger, etc.

Avec les nouvelles technologies, la notion de proximité est totalement remise en cause. Que signifie la proximité quand le client ne cherche pas de rencontre physique avec son expert-comptable ? Grâce à Internet, dans chaque village de France, il y a 19.000 experts-comptables de proximité ... ou presque !

Dans les prochaines années, ces évolutions technologiques vont se poursuivre à un rythme soutenu.

Dans les 10 ans à venir, nous verrons plus d'innovations que dans les 20 ans passés. Nous parlerons à l'ordinateur, tous les supports de communication seront interconnectés.

Bill Gates

Sans entrer dans le détail de prochaines innovations⁶⁹, il apparaît qu'elles auront deux grands impacts sur les cabinets :

- faciliter les nouvelles solutions de production comptable et notamment la numérisation, la reconnaissance, la transmission des données. Ces évolutions permettront de réduire encore les coûts de production en allégeant les interventions humaines, mais auront

⁶⁸ Protocole de transmission des données bancaires qui remplace l'ancien système Etebac

⁶⁹ Les technologies dans les cabinets feront l'objet d'un prochain numéro de d-cryptages

nécessairement aussi pour effet de faciliter l'envoi et le traitement des données à l'étranger.

- contribuer à la transparence des informations (prix, prestations...). Internet est un redoutable instrument au service de l'information.

Le marché classique du cabinet généraliste de proximité va devenir de plus en plus concurrentiel et, sur ce marché, le critère de choix va être de plus en plus basé sur le prix. Donc ces cabinets devront réinventer leur process de production pour satisfaire la demande à des coûts concurrentiels. Le cabinet généraliste s'en sortira s'il se pose les bonnes questions et prend les bonnes décisions. Par exemple en étudiant la piste de la spécialisation sur des prestations complémentaires à la comptabilité : social, fiscal, gestion de patrimoine, informatique, etc.. Il faut repenser le métier autour des prestations de base et repenser ses process de production en explorant des voies telles que la numérisation, l'externalisation ou la coproduction.

Philippe Barré, Actuel Expert-comptable, sept 2010

Internet, via Jedecare.com, est aussi un argument fort de maintien du monopole dans les cabinets car la maîtrise des flux est un enjeu majeur pour l'administration fiscale..

Des besoins et une relation clients qui évoluent

Outre les ressources humaines et les technologies, un élément évolue considérablement depuis quelques années, il s'agit de la relation clients.

Une relation clients qui évolue

La plupart des experts-comptables s'accordent sur le fait que les clients sont plus volatiles et exigeants. Internet n'est d'ailleurs pas étranger à cette évolution des mentalités. Les clients sont mieux informés et plus sollicités. Dans ces conditions, ils s'adaptent eux aussi à ces nouvelles règles du jeu !

Sur ce point, force est de constater que les clients, non fidélisés par des conseils de leur expert-comptable, sont souvent à la recherche du « meilleur prix ». Ils sont de plus en plus volatiles et mettent de plus en plus souvent leur expert-comptable en concurrence (en particulier par le biais d'Internet).

Le client est plus difficile, il sait exprimer des besoins plus ou moins clairement. Si on délivre le même service que la concurrence, le seul élément différenciant sera le prix et cela n'a jamais tiré une profession vers le haut. Un client, même petit, qui a des besoins est capable de reconnaître la qualité du service rendu et de le payer. La plupart des clients viennent surtout et avant tout chez l'expert-comptable pour chercher de la sécurité.

Jean-Luc Decornoy, Président du directoire, KPMG, « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Demain commence aujourd'hui

De plus en plus de clients recherchent leur expert-comptable sur internet, notamment les créateurs. C'est une nouvelle forme de recherche à laquelle nous n'étions pas habitués, mais il faut s'adapter à la demande.

*Dominique Périer, « Marché de la profession comptable »,
Ordre des Experts-comptables, octobre 2010*

La prestation traditionnelle des cabinets s'est, peu à peu, banalisée. Les clients sont aujourd'hui beaucoup moins fidèles à leur expert-comptable. La mise en concurrence entre cabinets est quotidienne y compris pour des budgets inférieurs à 2000 euros par an. L'expert-comptable est considéré aujourd'hui comme n'importe quel prestataire de services.

Philippe Barré, Actuel experts-comptables, 3 septembre 2010

Demain commence aujourd'hui

La nécessaire évolution de l'offre

Dans ces conditions, les cabinets doivent faire évoluer leur relation clients.

Il faut passer d'une conception du cabinet orientée produits à une logique orientée clients. Il faut désormais proposer les produits et services qui répondent aux attentes des clients et non plus trouver les clients pour acheter les services du cabinet...

Le cabinet orienté clients est celui qui sait se mettre à la place de son client pour comprendre ses attentes, ses désirs et décrypter ses besoins (dont il n'a pas toujours conscience d'ailleurs).

Pour ce faire, il convient de détecter les besoins des clients plutôt que de chercher de nouveaux clients. Cela revient à proposer une offre plus large. Un bon exemple existe chez les sociétés qui, spécialisées dans la gestion, arrivent sur le marché de la TPE en proposant une aide à la gestion, des tableaux de bord, des missions d'organisation... C'est à dire des missions que l'expert-comptable devrait proposer mais qu'il a du mal à vendre car il s'est laissé absorber par son cœur de métier. Cette absence du marché de la gestion est plus liée à une carence de l'offre des cabinets qu'à une absence de besoins.

Le prix / le positionnement

Ainsi que nous l'indiquons, dans la mesure où le cœur de métier traditionnel de la profession se banalise, la différence sur ces missions va nécessairement se déplacer vers les prix.

Pour éviter cette dérive, il faut se consacrer à apporter aux clients plus de valeur ajoutée et moins d'administratif. Certes l'administratif est incontournable, mais il ne doit plus représenter l'essentiel de notre apport en devenant un sous produit de notre prestation globale.

Si le service rendu aux clients ne se distingue pas par rapport aux autres cabinets, alors le client choisira son prestataire sur la seule base des coûts. C'est là que naît le vrai danger. Mais si le cabinet est différent et que les clients le perçoivent comme tel, alors il n'a pas de problèmes pour exister, y compris s'il

est petit. On aura toujours des cabinets présents sur des positionnements originaux, sur des niches. Ils seront toujours là quelle que soit l'évolution des règles.

Jean-Luc Decornoy, Président du directoire, KPMG, « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Les « nouveaux modèles »

Depuis quelques années, de nouveaux modèles voient le jour.

Sans prétendre à une révolution dans la profession, ces pistes constituent peut être des prémisses de solutions pour les années à venir. Explorons trois d'entre elles.

La spécialisation

Le code de déontologie de la profession rappelle que les informations de présentation du cabinet sont limitées et ne doivent faire état d'aucune spécialisation⁷⁰.

Cette position de « tous égaux » pouvait tenir tant que les missions des experts-comptables proposaient uniquement des prestations standardisées dans un contexte réglementaire raisonnable. Seulement, aujourd'hui, les prestations des experts-comptables sont appelées à se diversifier vers le conseil et la réglementation n'est plus raisonnable !

Ainsi que nous l'avons déjà indiqué, la complexification croissante a pour effet de rendre inéluctable une certaine spécialisation pour mettre en commun les compétences. L'omnipotence n'est plus d'époque. La spécialisation est un choix technique respectable et mature. La spécialisation des hommes n'implique pour autant pas une spécialisation des structures. On peut aisément imaginer que les experts comptables poursuivent leurs regroupements pour atteindre une dimension qui leur permet de maîtriser le champ technique dans lequel ils interviennent. Le statut de cabinet généraliste serait alors le fruit de micro spécialisations des intervenants.

La spécialisation est aujourd'hui une exigence quel que soit le domaine d'intervention. Tout d'abord parce qu'on assiste à une complexification croissante des questions et matières traitées. Ensuite, parce que le degré d'exigence de nos clients a également tendance à augmenter. Toute chose égale par ailleurs, les clients en veulent davantage pour leur argent !

Frédéric Laffay, Président d'Exponens, Actuel Experts-Comptables, 14 octobre 2010

Le deuxième argument solide qui milite en faveur de la spécialisation concerne l'évolution du métier et de l'offre. Si on considère que le conseil est l'évolution naturelle de la profession, la spécialisation est un incontournable tant en matière technique qu'en matière de promotion des compétences.

⁷⁰ Décret n°2007-1387 du 27 septembre 2007 portant approbation du code de déontologie des professionnels de l'expertise comptable, article 14

Comment développer des missions de conseil sans se spécialiser ? Au-delà de micro-missions (tableau de bord, suivi de trésorerie, ...), l'absence de spécialisation est une utopie. Existe-t-il, sur le marché, un seul expert-comptable qui réalise de régulières missions de conseil et qui ne soit pas, en pratique, spécialisé ?

Il nous faut vraiment élargir notre palette de services et apporter un conseil de plus en plus pointu. Les réponses généralistes ne satisfont plus les clients les plus exigeants. Ces derniers nous font avancer et nous devons les écouter. Ils nous obligent à nous remettre en cause. Demain on ne pourra plus se contenter d'être expert comme il y a dix ans. Nos clients nous demandent du professionnalisme. Il n'y a pas d'avenir sans spécialisation des hommes comme pour les avocats.

Christophe Lambert, Président du Conseil National CER France, « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Tout comme l'avenir de notre profession se situe dans l'acceptation d'une pratique de spécialiste face à des activités de sociétés de plus en plus pointues, notre profession doit aussi savoir mettre en exergue ses spécialistes et ses domaines de compétences par l'obtention de certificats propres. Encourager et reconnaître la spécialisation, c'est assurer le développement de nos missions et l'ouverture de notre profession.

Alix Banquey, Présidente de l'ANECs - Paris Ile-de-France, Le Francilien des Experts-Comptables – n°68, hiver 2009

Comment, en outre, s'implanter sur les métiers du conseil sans faire la promotion de nos savoir-faire distinctifs ? Certes, quelques sachants répondront qu'il n'est pas interdit de faire référence à une « expérience avérée » en prenant garde d'éviter savamment le mot interdit... mieux vaut en rire !

Il faut tourner la page de l'image de l'expert-comptable unique et focalisé "seulement" sur le triptyque : comptabilité, fiscalité, social. Pour y parvenir, il est urgent que la profession s'attaque à la reconnaissance et à la promotion des spécialisations. Dans le cas contraire, le client ne s'y retrouvera pas. Aujourd'hui, on parle d'avocat fiscaliste mais pas d'expert-comptable fiscaliste même pour ceux d'entre nous en possession d'un master de fiscalité.

Françoise Savés, Actuel experts-comptables, 12 janvier 2011

D'après nous, la spécialisation encadrée est donc une issue naturelle de la profession si elle veut développer ses activités de conseil.

Demain commence aujourd'hui

Le full service

Dans le sondage récent organisé par l'ordre des experts comptables, à la question de savoir si, d'après eux, les clients seraient intéressés par une « mission plus globale de type full service », 83% des confrères ont répondu par l'affirmative. Cette opinion, partagée par tous, est même plébiscitée par les cabinets de plus de 49 personnes (97%).

L'une des tendances sera de proposer des missions « full service ». Il y a une vraie demande des clients et l'évolution de notre réglementation nous en donne les moyens.

Gérard Ranchon, congrès de Strasbourg, 2010

De quoi s'agit-il exactement ?

Ce type d'offre est apparu avec la demande des clients de faire appel à un seul intervenant, pour des questions de commodités et la volonté des cabinets de sortir du cœur de métier pour se diversifier.

Plusieurs pistes sont à envisager pour continuer d'assurer un service de qualité à nos clients :

- Avoir la possibilité de proposer une offre complète de services (ou full service), notion que les cabinets de nombreux pays européens ont intégré depuis bien longtemps. Qui n'a pas eu de clients souhaitant que son expert-comptable assure ses missions de base, bien entendu, mais également sa gestion administrative, sa domiciliation ou encore la location occasionnelle ou permanente de bureaux ?
- Développer nos activités de conseil à forte valeur ajoutée, et étendre, notre périmètre.

Julien Tokarz, En direct (revue ECF Paris) - n°41, juin 2010

Après le cabinet « simplificateur de complexité », avec le full service, le cabinet se positionne en « apporteur de solutions »⁷¹. Dans cette posture, il doit répondre à tous les besoins de ses clients, quitte à en sous-traiter une partie s'il n'est pas compétent.

Pour les plus petits cabinets, la situation est plus ambivalente. Leurs performances demeurent très satisfaisantes, mais ils seront certainement les plus impactés par les bouleversements en cours (notamment en matière réglementaire). Pour ces opérateurs, le choix stratégique se résume souvent en une alternative :

- gérer le déclin de leur modèle actuel; un modèle fondé sur l'expertise technique et la relative captivité de leur clientèle.
- se remettre en cause et faire évoluer la nature de leurs prestations pour se placer dans une logique « d'apporteur de solutions », plutôt que dans une optique purement technique. Un choix qui s'impose pour les cabinets qui se situent dans une optique de développement à long terme.

Précepta – Cabinets d'audit et d'expertise comptable – février 2011

⁷¹ Expression empruntée à Précepta

Si nous ne bougeons pas et que nous n'imaginons pas le métier différemment, nous allons forcément régresser. La valeur ajoutée de la tenue comptable diminue d'année en année. Avec les outils modernes et la concurrence des pays étrangers, la tenue va se raréfier. Les dirigeants sont très demandeurs de conseil et moins de comptabilité. Il faut apporter un service global, être multi-compétences, mais bien sûr, pas par la même personne. Notre taille nous permet de recruter des spécialistes et ainsi de proposer de vraies compétences aux clients.

Dominique Pérrier, « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Cette stratégie de diversification implique, bien sûr, de repenser l'offre du cabinet mais nécessite aussi d'adapter les moyens (équipe, réseau de sous-traitants éventuels, organisation interne...).

Le full service d'activités civiles (conseil en informatique, en stratégie, en organisation, en fiscalité, en gestion des ressources humaines, en développement durable, en qualité, en marketing, en communication...) est autorisé depuis fort longtemps dans le cadre des missions de l'article 22 de l'ordonnance⁷². En revanche, le full service qui intègre des activités commerciales n'est possible que depuis la réforme de l'ordonnance intervenue en 2010 sur les activités commerciales accessoires.

Le marché demande à ce que les experts-comptables proposent plus de services dans le cadre d'une prestation plus complète. Mais aussi plus d'interprofessionnalité, c'est une évidence.

Jean-Luc Decornoy, Président du directoire, KPMG, « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Le low-cost⁷³

Le low cost est le dernier nouveau modèle dont la profession parle régulièrement.

Pour commencer, il ne faut pas confondre low cost et discount. Le low cost est un modèle à bas prix différenciés qui ne se confond aucunement avec une approche globale de prix bas. Le low cost implique une approche marketing différente de l'offre.

Le low cost est un produit ou un service simple proposé sans les à cotés superflus que le client ne consomme souvent pas et qu'il ne veut plus payer. C'est exactement le contraire de la politique du « all inclusive » qui a fait la renommée d'un club de vacances bien connu. Dans le low cost, la prestation est définie avec précision et tout supplément demandé par le client « non compris dans le forfait » est facturé en plus. Ce supplément peut être une prestation

⁷² Avec une attention particulière à porter aux missions juridiques, fiscales et sociales qui sont soumises à l'obligation d'une mission comptable principale.

⁷³ Lors du 65^{ème} congrès, en 2010, un atelier était consacré au low cost : « Y a plus de prix ! »

nouvelle mais aussi un service non prévu comme, par exemple, remettre les comptes plus vite que les délais initialement négociés⁷⁴.

Cette politique a une vraie résonance chez les clients qui connaissent des difficultés ou qui souhaitent simplement faire des économies. Avec le low cost, le client a le sentiment de ne payer que ce qu'il consomme et surtout de maîtriser ses coûts.

Le low cost commence seulement à faire son entrée dans les cabinets.

L'éternelle question de la taille

L'éternelle question de la « taille critique » n'est pas étrangère aux débats actuels. Quelle est la bonne taille ? telle est la question que se pose nombre d'experts-comptables.

Dans les cinq prochaines années, la diversification du métier sera une réalité.

Françoise Savés, Communiqué de presse IFEC - Paris, le 25 juin 2010

La diversification des prestations pose un problème majeur, celui de la compétence de la structure qui renvoie lui-même à celui de la taille. En effet, si la profession a désormais « le droit de tout faire », encore faut-il qu'elle en soit capable. La compétence ne se décrète pas, elle se construit et se maintient.

Face à l'élargissement attendu des prestations, comment être capable de répondre à la demande des clients ?

Nous observons actuellement une évolution de la profession à deux vitesses, avec d'un côté les petites structures courant après la réglementation et qui, par conséquent, la subissent, et d'un autre côté les entreprises de comptabilité commençant à mettre en place sur le terrain une véritable stratégie et une offre de conseil.

Bruno Chrétien, Agefi Actifs, n°463, 21 octobre 2010

Le métier bascule dans une activité de plus en plus industrielle. Il faut donc des moyens, il faut donc se regrouper pour mutualiser les moyens et utiliser les bons outils. L'avenir des tout petits cabinets me paraît très compliqué sauf à monter des partenariats ou être positionné sur une niche.

Christophe Lambert, Président du Conseil National CER France, « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010

Il y aura nécessairement, dans les années prochaines, une concentration des cabinets qui s'opérera pour des raisons de production. La menace provient des acteurs qui vont déplacer leurs centres de production à l'étranger pour jouer sur les coûts. Pour rester concurrentiels, les cabinets qui continueront à produire en

⁷⁴ Le low cost s'aide, pour cela, du yield management

France devront investir dans les nouveaux moyens de production. Des moyens seront nécessaires et les rapprochements seront donc inéluctables.

Jean-Luc Decornoy, Président du directoire, KPMG, « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-comptables, octobre 2010



Demain commence aujourd'hui

En conclusion : Demain commence aujourd'hui !

*L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre.
Tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre.*

Antoine de St Exupéry

S'adapter

Au terme de cet ouvrage, nous pouvons raisonnablement conclure qu'au cours des dix prochaines années, la profession va connaître un raz de marée d'une ampleur sans précédent... ou pas ! Un aléa existe toujours sur le facteur temps. Toutes les évolutions décrites dans cet opuscule peuvent très bien se dérouler sur trois, cinq ou vingt ans !

Le contexte dans lequel vont évoluer les professionnels de l'Hexagone change radicalement, sans possibilité de retour en arrière, il n'est pas envisageable de faire retourner le génie dans la lampe !

*La profession comptable s'achemine inéluctablement vers une logique de marché.
Et les cabinets n'auront pas le choix : ils devront impérativement se battre avec
des outils qui relèvent d'une logique de marché.*

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

*Ces mutations offrent de belles opportunités aux professionnels du chiffre. Mais
elles placent également la profession face à d'importants défis stratégiques. Des
défis qui s'imposeront inéluctablement à la majorité des acteurs au cours des
années à venir.*

Précepta – Cabinets d'audit et d'expertise comptable – février 2011

*Le mot est lâché, concurrence ! concurrence exacerbée, interne et externe, sur tous
les métiers du conseil, frontières de plus en plus floues entre les métiers de
prestations de services et intellectuelles, autres frontières de plus en plus
perméables, celles entre les pays, menaces sur le monopole, appel à la
simplification, tensions sur les prix des prestations de bases... et une véritable
mutation de la demande des entreprises, sans fléchissement malgré la crise, la
recherche de prestations globales, de qualité et de proximité.*

*La profession a franchi avec succès les mutations technologiques, ici, il s'agit de
défis stratégiques, de révolution culturelle. Nous devons intégrer la logique de
marché : positionnement différentiel, marketing, packaging de l'offre,
communication, spécialisations, savoir faire, partis pris tranchés, abandon du «*

Demain commence aujourd'hui

« ventre mou » de l'offre. Et, dans le même temps, management et gestion des RH...

Françoise Savès – IFEC Magazine n°42 – mars 2010

Les cabinets doivent changer, doivent s'adapter, doivent évoluer pour ne pas mourir et cela passe par une méthodologie nouvelle qui doit repositionner l'activité professionnelle de l'Expert-comptable par un rapport à son environnement en mutation.

Il faut organiser le passage de la comptabilité au conseil, du chef d'entreprise comptable obsédé par l'organisation de son cabinet au consultant dynamique perméable aux évolutions de ses clients.

Philippe Arraou – Ouverture n°80 – mars 2010

Demain commence aujourd'hui

Les confrères vont devoir s'adapter pour tirer le meilleur parti de ces évolutions ou bien ils seront confrontés à une zone de fortes turbulences non souhaitées, qui plus est, sans y être préparés.

Ce besoin pour les cabinets de se muter en vraies entreprises organisées comme telles est d'ailleurs dépeint, avec humour, dans un film que b-ready a créé : Devine mon métier. Deux personnes échangent sur leur métier respectif. Lui est désabusé, résigné et regrette ses huit années d'études et ses sept années d'emprunt. Elle, enthousiaste, dynamique, croit en l'avenir et a plein de projets. Mais quel est donc leur métier ? Ce film, qui résume bien la problématique des cabinets, a connu un vif succès. Il a d'ailleurs été présenté à plusieurs reprises par l'ordre des experts-comptables dans le cadre des rencontres de la profession⁷⁵.

L'adaptation des cabinets ne sera ni simple, ni rapide. La profession est ankylosée. Elle a très peu évolué au cours des dernières années et toujours sous la contrainte. Pourtant, la nouvelle donne est lourde d'enjeux pour les cabinets et va nécessiter de leur part une adaptation profonde dans des délais assez courts.

Les experts-comptables commencent à prendre véritablement conscience que leur univers bouge. La multiplication des textes réglementaires, la mobilisation des syndicats professionnels et les signaux de cette mutation qui se multiplient sur le terrain les amènent enfin à s'interroger.

Le pessimisme gagne d'ailleurs du terrain dans la profession. Dans un sondage récent⁷⁶, 57 % des professionnels interrogés se déclaraient pessimistes à propos de l'évolution de la profession, alors qu'ils n'étaient que 19% à penser le contraire. Ces chiffres montrent que la prise de conscience a commencé et que la profession, pas encore prête à affronter ces grands défis, n'est déjà plus sereine.

⁷⁵ Retrouvez ce film et les autres ressources b-ready sur notre site : www.b-ready.fr

⁷⁶ Actuel experts-comptables, édition du 7 septembre 2010 - enquête en ligne à laquelle seuls les experts comptables volontaires ont répondu.

Pour autant, s'adapter n'implique pas nécessairement de réduire la voilure pour survivre. Bien au contraire. Un proverbe chinois dit « Quand le vent se lève, certains construisent des brise-vents, d'autres construisent des moulins ». A chaque cabinet d'inventer et de construire ses propres moulins !

Menaces ou opportunités ?

Tout au long de cet ouvrage, nous avons tenté d'identifier dans les événements actuels ou en gestation des « signaux » pour nous permettre de prévoir l'évolution possible de la profession. L'analyse et le recoupement de certaines situations et évolutions nous a permis de dresser les grandes lignes de ce que pourrait être (probablement !) notre futur.

Ce salmigondis de changements annoncés, considéré par d'aucuns comme une menace existentielle, est analysé par d'autres comme une opportunité historique ! Que faut-il en penser ?

Nous aurions pu intituler cet ouvrage « Prospective 2020 : menaces ou opportunités ? ». Ce titre sans ambiguïté présentait l'avantage de bien résumer la problématique qui intéresse tous les experts-comptables : l'avenir nous sera-t-il hostile ou favorable ?

En fait, la question ne nous semble pas devoir être posée en ces termes pour deux raisons :

- les menaces des uns sont les opportunités des autres
- une menace est une opportunité qui s'ignore

Les menaces des uns sont les opportunités des autres

La notion de menace et d'opportunité est, avant tout, une question de perception des événements. Chaque professionnel a une histoire, une expérience, une clientèle, une équipe, une compétence, une implantation géographique, une formation... C'est à la lumière de tous ces éléments que chacun analyse les événements qui se présentent à lui.

Prenons quelques exemples très concrets⁷⁷ :

- certains confrères considèrent le SaaS comme une opportunité pour « se dégager du temps sur des activités chronophages, pour se consacrer aux travaux plus rentables, plus utiles, plus intéressants, plus fidélisateurs » ... alors que d'autres estiment, au contraire, que laisser les clients saisir une partie de leur comptabilité revient à « se tirer une balle dans le pied »
- la fin de l'interdiction du monopole sonne le glas de la profession libérale pour les uns alors qu'elle va, au contraire, permettre (enfin !) de lutter à armes égales contre des consultants sans scrupules, pour d'autres
- l'ouverture du capital est ressentie par les uns comme le risque de faire entrer le loup dans la bergerie et par les autres comme un effet de levier providentiel (voir supra)

⁷⁷ Exemples réels tirés de notre expérience professionnelle

De même, le monopole est-il notre antidote contre l'agonie certaine ou le poison qui nous tue à petit feu ?

La déontologie est-elle un dernier rempart et un attribut de valorisation de la marque « expert-comptable » ou un fossile qui entrave notre développement ?

Toutes ces questions, qui se retrouvent quotidiennement dans les échanges entre experts-comptables, montrent à quel point les analyses peuvent diverger. Comment, dans ces conditions, qualifier les événements qui nous attendent dans les prochaines années ?

Une menace est une opportunité qui s'ignore

Sans philosopher sur ce que sont respectivement une menace et une opportunité, nous pouvons, non sans un geste de provocation, dire que les menaces ne sont que des opportunités mal gérées !

Chaque cabinet a les opportunités et menaces qu'il mérite. En effet, plus un événement est anticipé, c'est-à-dire plus il est détecté en amont, plus il est aisé d'en faire une opportunité. A l'inverse, tout événement imprévu a de fortes chances d'être qualifié de menace car difficilement gérable dans l'urgence. D'où la nécessité à organiser sans délai une veille prospective permanente sur son activité.

La lecture même de cet ouvrage témoigne de l'intérêt du lecteur pour son avenir et procède déjà de sa prise de conscience, de sa réflexion et donc de la mutation de son propre devenir. Pour paraphraser Gaston Berger regardant son avenir, il le bouleverse⁷⁸.

Pour conclure, la seule certitude que nous ayons quant à l'avenir c'est... qu'il dépend de chacun de nous ! Notre propos est donc un appel à l'action, pas du tout un requiem. Nous vous donnons rendez-vous dans les prochains numéros de **d-cryptages** pour comprendre comment passer à l'action !

Quand il est urgent, il est déjà trop tard.

Talleyrand.



⁷⁸ Gaston Berger est considéré comme le père de la prospective. Il a dit : « Regarder un atome le change, regarder un homme le transforme, regarder l'avenir le bouleverse ».

Les bonus

Don't worry, b-ready !

☐ b-ready ☐ est un groupe de consultants spécialisés dans la conception et la mise en œuvre de solutions et de pratiques innovantes pour **améliorer la performance de votre cabinet** en vous procurant un **avantage concurrentiel durable**.

☐ Notre équipe de consultants **spécialistes de la profession comptable** depuis de nombreuses années, **vous accompagne dans les mutations de votre cabinet**.

☐ Notre vocation : ☐ travailler pour vous **avec vous, pour que vous puissiez continuer... sans nous !**

b-ready vous propose 5 services

L'équipe b-ready vous propose cinq services spécialement conçus pour les cabinets :

- Diagnostic
- Accompagnement
- Formation
- Temps partagé
- Solutions

b-ready intervient sur les 5 axes d'amélioration de votre cabinet

L'équipe b-ready vous propose de travailler sur les cinq axes d'amélioration de votre cabinet :

- Le projet de cabinet
 - Analyse de la stratégie du cabinet
 - Construction du projet de cabinet
 - ☐ Mise en place **indicateurs cibles**
 - Mise en place d'un plan d'action
 - Co-pilotage de projets
- Le développement
 - Diagnostic marketing et commercial
 - Aide à la définition / formalisation de l'offre du cabinet
 - Construction du plan de développement
 - Création / Mise en place d'outils de communication
 - Rédaction de plaquettes et fiches missions
 - Gestion du référencement des sites sur les moteurs de recherche
 - Création de logo / papeterie / site Internet

Demain commence aujourd'hui

- Formations sur les techniques de vente, le marketing, la communication du cabinet
- Directeur du développement en temps partagé
- ☐ Hommes
 - Diagnostic des ressources humaines
 - Mise en place des entretiens annuels
 - Accompagnement dans la mise en place de l'intéressement
 - Formations sur devenir manager, animer une équipe, recruter, motiver ...
 - Directeur des RH en temps partagé
- La performance
 - Audit d'organisation
 - Audit de conformité aux règles professionnelles
 - Mise en place d'une démarche qualité
 - Formation sur la qualité dans les cabinets, les lettres de mission, la performance ...
 - Responsable qualité en temps partagé
 - Outils de pilotage d'un cabinet
- Les outils
 - Diagnostic du système d'information
 - Co-pilotage informatique du cabinet
 - Gestion de projet
 - Formation sur les SI : sécurité, performance
 - JeFaisMaCompta.com (logiciel en mode SaaS pour saisie déportée chez les clients), outils de gestion de cabinet (gestion des temps, facturation, contrôle de gestion ...)



Pourquoi faire appel à b-ready ?

- ☐ Notre expertise unique et nos solutions à la fois pragmatiques **innovantes vous apportent :**
 - ☐ Le bénéfice d'une stratégie adaptée **à votre situation**
 - ☐ L'assurance d'un modèle de développement durable et rentable
 - ☐ La sérénité de faire appel à des experts reconnus, habitués à gérer de telles problématiques **depuis plusieurs années**
 - ☐ La garantie de résultats concrets et mesurables

Avec b-ready, ...

- ☐ vous faites évoluer votre cabinet en douceur afin de l'adapter sereinement
- ☐ vous **placez au cœur des meilleures pratiques**
- ☐ vous **dotez des moyens de vous pérenniser et de vous développer, dans un contexte en accélération et en mutation**

- ☐ vous pouvez enfin vous recentrer sur la chaîne de valeur de votre cabinet
- ☐ vous restez tout au long de la démarche seul maître à bord

b-ready, c'est aussi...

b-ready apporte un regard neuf et unique sur la profession. C'est ainsi que nous avons traduit notre analyse de la profession et de ses mutations dans plusieurs films dont le premier « Devine mon métier » a rencontré un vif succès.



Devine mon métier !

Deux personnes échangent sur leur métier respectif. Lui est désabusé, résigné et regrette ses huit années d'études et ses sept années d'emprunt. Elle, enthousiaste, dynamique, croit en l'avenir et a plein de projets. Mais quel est leur métier ?

Je vais racheter mon cabinet !

Quelques mois plus tard, nos deux compères se croisent de nouveau. Depuis leur première rencontre, il a bien avancé : site Internet, plaquette, market place et là, il rachète un cabinet...



Les experts des experts...

Ce n'est pas évident de faire bouger son cabinet... Comment faire ? Aurélie explique à Philippe comment elle a procédé pour transformer son cabinet en véritable entreprise...

Retrouvez ces films et bien d'autres ressources sur notre site Internet : www.b-ready.fr

Et maintenant ?

- ☐ Vous êtes convaincu(e) du bien fondé de notre analyse ?
- ☐ Vous êtes intéressé(e) par notre offre ?
- ☐ Vous souhaitez en savoir plus ?

... contactez-nous !



Pour nous contacter

■ www.b-ready.fr ■ Tel. 01.77.74.13.30 ■ Mail : contact@b-ready.fr

Les publications des experts b-ready

Publications de Philippe Barré

Collections

- Co-direction technique de la collection « Actu Collaborateurs », collection pédagogique trimestrielle éditée par l'Ordre des Experts-Comptables pour la formation des collaborateurs de cabinets, depuis 2007.

Ouvrages (sélection)

- Guide de lecture de la norme ISO 9001 à l'usage de La Profession Comptable libérale, AFNOR, Collection « Référentiels de bonnes pratiques », septembre 2003, 52 p.
- *Pocket PCG*, ECM, Collection Pocket, 2005 (1^{ère} édition), 117 p., 5 éditions à ce jour
- *Convergence PCG : Les fondamentaux*, ECM, 2005 (1^{ère} édition), 300 pages, 4 éditions à ce jour
- *Convergence PCG : Les actifs, les amortissements et les dépréciations*, ECM, 2005 (1^{ère} édition), 379 p., 3 éditions à ce jour
- *Convergence PCG : Les passifs et provisions*, ECM, 248 p., 2006 (mise à jour en septembre 2007)
- *Marché de la profession comptable*, Observatoire de La Profession Comptable, 164 p., sept 2010, en collaboration avec Isabelle Porcel
- *Gestion des cabinets d'expertise comptable - Synthèse*, Observatoire de La Profession Comptable, 12 p., octobre 2010, en collaboration avec Isabelle Porcel
- *Le manuel d'organisation du cabinet*, ECM, Collection Pocket, 160 p., novembre 2010, en collaboration avec Isabelle Porcel

Articles (sélection)

- *Il n'est de richesse que d'hommes*, La Profession Comptable, n°173, juin 1997, p. 22-23.
- *Nouvelles technologies : de l'incantation à la participation*, L'expert-comptable francilien, n°29, mars 2000.
- *Les mirages du e-consulting*, La Profession Comptable, n°208, juin 2000.

Demain commence aujourd'hui

- *La responsabilité de l'expert-comptable*, avec Dominique Nechelis, Édition du Juris-Classeur, septembre 2000.
- *La démarche euro dans les cabinets : le grand déménagement*, Le Francilien des experts-comptables, n°32, décembre 2000
- Les nouvelles normes : comprendre et saisir l'opportunité, SIC, n°199, janvier 2002
- *Où sont les actifs ?* Le cas d'installations payées par un fournisseur, Revue Française de Comptabilité, n°393, novembre 2006
- La certification ISO 9001 des conseils régionaux de l'Ordre, SIC, n°269, décembre 2008
- Propos impertinents sur la qualité ... ou la fin (espérée) de nombreux malentendus !, Données Partagées, n°100, avril 2009
- *Comment entreprises et associations trouvent et choisissent leur expert-comptable*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n° 437, novembre 2010, p. 17
- *Que font les experts-comptables pour leurs clients ?*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°438, novembre 2010, p. 14
- *Le marché de la profession comptable*, avec Isabelle Porcel, SIC, Revue de l'Ordre des Experts-Comptables, n° 290, décembre 2010, p. 15-22
- *L'expert-comptable : quelle présence dans les entreprises et les associations ?*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°439, janvier 2011, p. 12
- *Quelles perspectives de nouvelles missions pour l'expert-comptable ?*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°440, février 2011, p. 12
- *Que vont devenir les métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit ?* avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°441, mars 2011, p. 14
- *Audit et bon sens*, Données partagées, n°107, mars 2011, p. 13
- *Avant d'aller dans le grand bain... mieux vaut savoir nager !*, Actuel Experts-Comptables, Groupe Éditions Législatives, Chronique de déontologie, 26 avril 2011
- Impacts des mutations d'aujourd'hui sur notre exercice de demain : S'adapter pour réussir !, Données partagées, n°108, juin 2011, p. 8-9
- Industrialiser une activité de conseil, c'est possible !, Ouverture, n°86, septembre 2011

Publications de Florence Hunot

Ouvrages

- Manager le changement et/ou changer le management, Éditions Liaisons, 2003, 103 p
- Réussir et conjuguer les projets, Éditions Liaisons, 2005, 161 p
- Former les nouveaux managers, Éditions Liaisons

