

---

# Experts-Comptables :

---

## Éco-Graphie des cabinets d'expertise comptable

(règlement de comptes dans la profession)

---

**Édition 2016**

**d-cryptages**

**#5**

Mai 2016

# Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable

*(Règlement des comptes de la profession)*

*Edition* **2016**

**Philippe Barré,**

Expert-comptable, commissaire aux comptes,  
Consultant Associé b-ready

**Ludovic Melot**

Consultant Associé b-ready



Demain commence aujourd'hui

« Puisqu'on ne peut changer la direction du vent,  
il faut apprendre à orienter les voiles. »

Jimmy Dean



# Sommaire

Demain commence aujourd'hui

<b>Sommaire.....</b>	<b>3</b>
<b>Des résultats contre-intuitifs... à première vue.....</b>	<b>5</b>
<b>Du rififi dans la mare.....</b>	<b>8</b>
Des nouvelles de la grenouille .....	8
<b>Quelques mots sur... ..</b>	<b>9</b>
La collection d-cryptages .....	9
L'Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable.....	10
<b>1<sup>ère</sup> partie : Un rebond des performances, mais... ..</b>	<b>19</b>
Vue d'ensemble : les chiffres clés de la performance des cabinets .....	20
Le chiffre d'affaires .....	28
Les charges externes.....	32
La valeur ajoutée .....	32
Les frais de personnel .....	33
Le résultat d'exploitation.....	37
Le résultat net.....	40
<b>2<sup>ème</sup> partie : La performance : une question de taille .....</b>	<b>43</b>
Vue d'ensemble : les chiffres clés de la performance en fonction de la taille .....	44
Les cabinets réalisant moins de 0,5 M€ de chiffre d'affaires .....	53
Les cabinets réalisant entre 0,5 et 1 M€ de chiffre d'affaires .....	61
Les cabinets réalisant entre 1 et 2,5 M€ de chiffre d'affaires .....	69
Les cabinets réalisant entre 2,5 et 5 M€ de chiffre d'affaires .....	78
Les cabinets réalisant entre 5 et 10 M€ de chiffre d'affaires .....	86
<b>3<sup>ème</sup> partie : Les performances selon les régions.....</b>	<b>94</b>
Vue d'ensemble : les chiffres clés de la performance en fonction de la région .....	96
Alsace Champagne-Ardenne Lorraine .....	101
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes.....	105
Auvergne Rhône-Alpes .....	109
Bourgogne Franche-Comté.....	113
Bretagne.....	117



Centre-Val de Loire .....	121
Corse .....	124
Ile-de-France .....	127
Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées.....	131
Nord-Pas-de-Calais Picardie.....	135
Normandie .....	139
Pays de la Loire .....	142
Provence-Alpes-Côte d'Azur .....	145

## **Benchmarkez la performance de votre propre cabinet !..... 149**

## **Les bonus ..... 150**

Les Moulins : le think tank de la profession comptable .....	150
Une naissance dans la profession : c'est une grenouille ! .....	152
Don't worry, b-ready ! .....	153
Les publications des experts b-ready.....	158



Demain commence aujourd'hui

# Des résultats contre-intuitifs<sup>1</sup>...

## à première vue



Demain commence aujourd'hui

Les résultats de cette troisième édition de **l'Eco-Graphie de la profession comptable** constituent une vraie surprise.

Alors qu'elles se contractaient régulièrement depuis 2008, les performances de la profession se sont améliorées en 2014. Les cabinets ont, en effet, vu leur taux de résultat d'exploitation se redresser. Parfois même de façon significative. Ce rebond des performances de la profession est assurément une bonne et même une très bonne nouvelle.

Quelles analyses et quelle conclusion faut-il en tirer ? Est-ce à dire que le renouveau de la profession tant attendu est enfin enclenché ? Que la période de déclin est derrière nous ? Que toutes ces prophéties sur les difficultés à venir n'étaient qu'imprécations ou calculs intéressés de consultants en quête de légitimité ? A y regarder de plus près, l'enthousiasme lié à cette bonne nouvelle mérite d'être quelque peu tempéré.

En effet, quand on analyse en détail l'origine de ce rebond, la conclusion est sans appel : les cabinets d'expertise comptable ont largement bénéficié de la baisse des charges sociales intervenue en 2014 et la contraction de ce poste de charges est la seule et unique source du retour de la croissance des résultats. Sans le salvateur CICE et les autres avantages sociaux providentiels, les cabinets, et notamment les plus petits d'entre eux, continuent de souffrir.

Les fortes tensions sur les prix de la mission traditionnelle continuent de brider la croissance des cabinets et la majorité d'entre eux a encore du mal à trouver des relais de croissance dans les

<sup>1</sup> En utilisant ce terme, confessons que nous cédon à la facilité. Nous aurions évidemment pu utiliser le nouveau terme plus banal de « surprenants », mais le néologisme contre-intuitif est tellement plus à la mode... Que cette faiblesse nous soit pardonnée !

fameuses missions à plus forte valeur ajoutée dont on parle depuis tant d'années dans la profession.

Autre surprise de cette nouvelle édition de l'Eco-Graphie 2016, les difficultés rencontrées par un nombre grandissant de cabinets trouvent, cette année, une illustration nouvelle et inattendue. La part des cabinets qui ont fait le choix de ne pas déposer leurs comptes s'est, en effet, sensiblement accrue. C'est ainsi que notre échantillon de l'étude 2015 portait sur 3 787 cabinets alors que celui de cette année ne compte que 3 187 cabinets, soit une baisse de 16% en un an.

On pourrait imaginer que cette évaporation est un phénomène dû au hasard et qu'il est périlleux de chercher à l'interpréter. On pourrait tout à fait imaginer une distribution aléatoire des cabinets qui ont « oublié » de déposer leurs comptes. En fait, il n'en est rien. Pour nous en assurer, nous avons identifié les cabinets qui, pour la première fois depuis plusieurs années, n'ont pas déposé leurs comptes 2014. Puis, nous avons analysé les performances passées de ces cabinets qui ont fait ce choix.

La conclusion est incontestable : on observe que les performances de ces cabinets sont sensiblement inférieures, sur la période 2007-2013, à celles des cabinets qui ont continué à déposer des comptes en 2014. Autrement dit, ces « oublis » ne doivent rien au hasard. Les cabinets concernés ont délibérément renoncé à déposer leurs comptes pour éviter un affichage public de leurs mauvais résultats.

En pratique, cela signifie que les performances que nous présentons dans cette Eco-Graphie 2016 sont plutôt optimistes dans la mesure où un certain nombre de cabinets en situation moins favorables ont décidé de ne plus publier leurs comptes. Dès lors, leur disparition des radars a pour effet de doper légèrement les résultats de l'année, mais aussi des années antérieures<sup>2</sup>...

Si une part (grandissante) de la profession souffre, l'heure n'est toutefois absolument pas au catastrophisme. D'une part, parce certains cabinets continuent de s'en sortir plus que bien. D'autre part, parce que les évolutions en cours au sein de l'écosystème de la profession sont sources de très nombreuses opportunités pour les cabinets. Alors que les chefs d'entreprises (dont le niveau de confiance en leur expert-comptable ne se dément pas) ont de plus en plus de besoins en matière de conseil et d'accompagnement, les évolutions réglementaires de ces dernières années ont considérablement élargi le champ des possibles pour les experts-comptables. Sans compter que de nouvelles solutions logicielles vont (enfin) permettre aux cabinets de se libérer du temps sur des tâches à faible valeur ajoutée (et donc difficilement facturables), pour se concentrer sur des missions plus créatrices de valeur pour leurs clients.

Bref, les cabinets ont clairement les moyens de profiter des évolutions en cours. Cela dit, pour en profiter, ils ne pourront faire l'économie d'une réflexion en profondeur sur l'utilité et la finalité de leur mission, dans un environnement marqué par un bouleversement des comportements, des usages et des modes de consommation des chefs d'entreprise.

<sup>2</sup> Rappelons que nous comparons systématiquement les données à périmètre constant, c'est-à-dire pour les mêmes cabinets sur l'ensemble de la période 2007/2014.

Arthur Ward disait « Le pessimiste se plaint du vent, l'optimiste espère qu'il va changer, le réaliste ajuste ses voiles ». Nous nous rangeons définitivement dans la troisième catégorie et vous souhaitons une excellente lecture de notre étude<sup>3</sup>.

*Philippe Barré & Ludovic Melot*

Associés



Demain commence aujourd'hui

---

<sup>3</sup> Toutes les réactions, critiques, suggestions, questions sur cet ouvrage sont les bienvenues à l'adresse suivante : [contact@b-ready.fr](mailto:contact@b-ready.fr)

# Du rififi dans la mare



## Des nouvelles de la grenouille

Les fidèles lecteurs de nos publications comprendront l'allusion de ce titre à « La Grenouille ». Pour les autres, une lecture des précédents numéros de d-cryptages s'impose !

2015 avait été marquée par le lancement du think tank Les Moulins, qui a notamment réalisé une étude approfondie que l'ubérisation de la profession comptable. En 2016, l'équipe de b-ready a donné naissance à Agil la grenouille. Agil est une grenouille d'un genre un peu particulier. Elle connaît en effet très bien la profession comptable et réfléchit aux mutations du marché et de l'environnement de la profession.

Agil et sa bande d'amis vous font régulièrement partager, avec humour et impertinence, mais de façon très sérieuse, le fruit de leurs réflexions sous forme de bandes dessinées. Agil a même eu la chance d'être interviewée par la rédaction de Compta Online, le site de la communauté comptable :

[www.compta-online.com/la-profession-comptable-et-ses-mutations-vues-par-agil-la-grenouille-ao1751](http://www.compta-online.com/la-profession-comptable-et-ses-mutations-vues-par-agil-la-grenouille-ao1751)

Vous ne connaissez pas encore Agil ? Abonnez-vous vite à ses décryptages :

- sur Internet : [www.b-ready.fr/agil.html](http://www.b-ready.fr/agil.html)
- sur Twitter : [@Agil\\_grenouille](https://twitter.com/Agil_grenouille)
- sur Facebook : [www.facebook.com/Agil.la.grenouille](https://www.facebook.com/Agil.la.grenouille)



Demain commence aujourd'hui

# Quelques mots sur...

## La collection d-cryptages

Cet ouvrage est le cinquième numéro de d-cryptages, une 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 l'accompagnement des professions libérales.

Chaque numéro de d-cryptages présente les observations et analyses des consultants de b-ready sur un des domaines d'expertise de l'équipe.

Les précédents titres de la collection sont les suivants :

- L'heure des grands défis (2011).
- Construire son projet de cabinet à l'heure des nouveaux modèles économiques low cost, full services, spécialisation... (2013).
- Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable 2014.
- Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable 2015.

Toutes ces études peuvent être téléchargées sur le site [www.b-ready.fr](http://www.b-ready.fr). La collection est gratuite.

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

### Précisions

b-ready n'est lié, directement ou indirectement, à aucune institution ou syndicat professionnel. Les propos tenus dans d-cryptages n'engagent que leurs auteurs.

Demain commence aujourd'hui

## L'Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable

L'Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable, publiée dans le cadre de la collection d-cryptages, est une analyse exclusive de l'évolution de la rentabilité des cabinets d'expertise comptable sur une période de sept ans.

Cette troisième édition<sup>4</sup> porte sur les performances des cabinets sur la période 2007-2014. Elle étude a été réalisée par Philippe Barré et Ludovic Melot, consultants associés de b-ready. Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement Julien Maury pour sa disponibilité et sa très fine connaissance d'Excel. Son aide a été précieuse pour traiter la masse considérable de données qu'il a fallu compiler pour réaliser ce travail.

### Méthodologie de l'enquête

#### La constitution de l'échantillon global

Cette troisième Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable a été réalisée selon la même méthodologie que la précédente édition de l'étude, à savoir :

- Toutes les données sont issues des informations déposées aux greffes des tribunaux de commerce par les cabinets eux-mêmes<sup>5</sup>.
  - L'étude ne prend donc pas en compte les AGC et les cabinets individuels.
  - Du fait de leur statut, ces derniers ne sont en effet pas soumis à une obligation de dépôt de leurs comptes auprès des greffes des tribunaux de commerce.
- Ont été exclus de l'analyse :
  - Les cabinets de plus de 10 M€ de chiffre d'affaires (au cours d'au moins un des exercices de revue). En effet, ces cabinets représentent une part marginale des effectifs de la profession (61 cabinets ayant déposé leurs comptes en 2014), même si leur poids en termes de chiffre d'affaires est très important<sup>6</sup>.
  - Les cabinets n'ayant pas déposé de comptes au cours d'au moins une des années de la période de référence. Autrement dit, notre analyse ne concerne que les structures pérennes qui ont systématiquement déposé leurs comptes sur la période 2007-2014.
  - Les cabinets présentant des taux de croissance de leur chiffre d'affaires « anormalement élevés » (>100%) ou « anormalement bas » (<-50%) pour au moins une des années de la période étudiée.
  - Les cabinets affichant des soldes de gestion fantasmés au cours d'une des années étudiées.

L'Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable concerne donc le cœur de la profession : les cabinets « traditionnels ».

- In fine, notre échantillon comprend 3 187 cabinets de moins de 10 M€ de chiffre d'affaires...

<sup>4</sup> Vous pouvez consulter librement les précédentes éditions de l'Eco-Graphie à l'adresse suivante : <http://www.b-ready.fr/d-cryptages-la-collection-pour-experts-comptables.html>

<sup>5</sup> Près de 13 000 cabinets de France métropolitaine avaient déposé leurs comptes pour au moins un exercice de la période de revue : 2007-2014. Ils étaient ainsi 7 824 cabinets à avoir déposé leurs comptes en 2007, 8 380 en 2008, 8 846 en 2009, 9 237 en 2010, 9 690 en 2011, 9 965 en 2012 et 9 640 en 2013 et 7 023 en 2014.

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur le poids des différents types de cabinets, se reporter au graphique qui suit.

- ...soit un chiffre d'affaires cumulé de 3,5 Mds€ en 2014.

Notons que notre échantillon de 3 187 cabinets est issu d'une base de 7 023 cabinets qui avaient déposé leurs comptes au greffe en 2014.



- Cependant, la contrainte de l'échantillon constant sur toute la période d'analyse réduit considérablement le nombre de cabinets concernés.
- L'échantillon de cette 3<sup>ème</sup> Eco-Graphie de la profession est par ailleurs moins conséquent que celui des précédentes éditions dans la mesure où nous avons ajouté une 8<sup>ème</sup> année d'analyse<sup>7</sup>.

Le lecteur attentif et fidèle remarquera que les évolutions et les différents ratios de gestion pour les années 2007-2013 ne sont pas exactement les mêmes que ceux présentés dans le cadre de l'Eco-Graphie 2015.

Ces écarts s'expliquent par le fait :



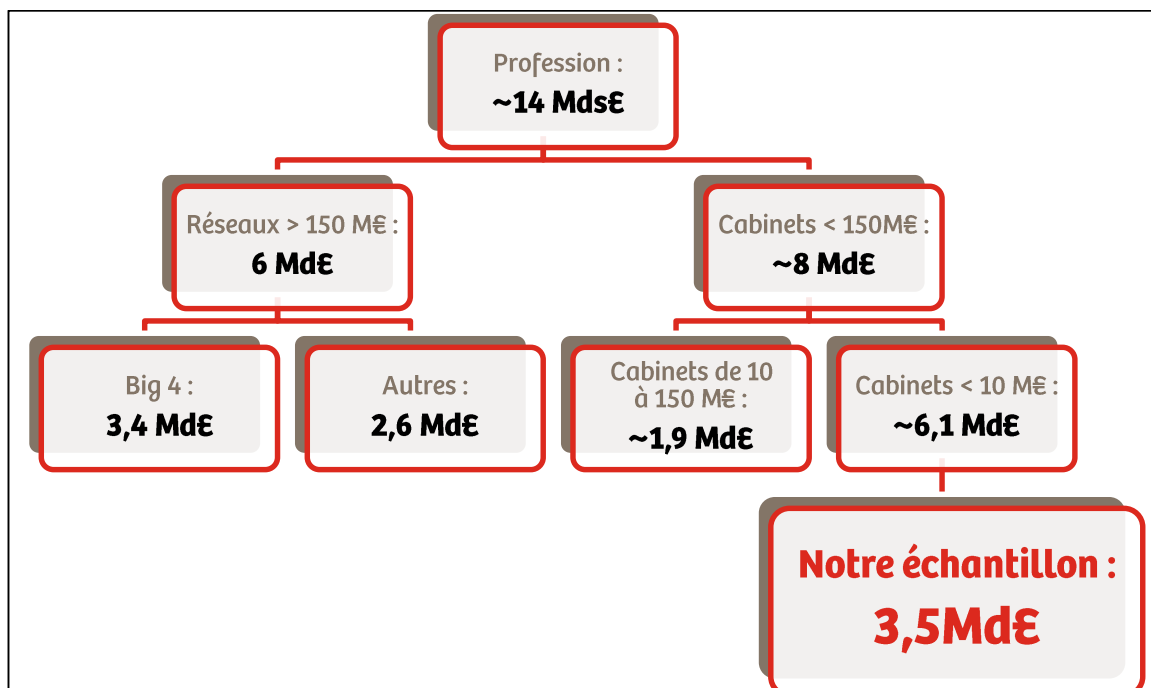
- Que tous les cabinets analysés dans le cadre de l'Eco-Graphie 2015 ne sont pas forcément analysés dans l'Eco-Graphie 2016.
  - C'est notamment le cas des cabinets qui n'ont pas déposé leurs comptes 2014 à la date de réalisation de l'étude.
- Que certains cabinets analysés dans le cadre de l'Eco-Graphie 2016 n'étaient pas présents dans l'échantillon ayant servi de base à l'Eco-Graphie 2015.
  - C'est notamment le cas des cabinets qui n'avaient pas déposé leurs comptes 2013 à la date de réalisation de l'Eco-Graphie 2015, mais qui ont, depuis, déposé à la fois leurs comptes 2013 et 2014.

In fine, environ 90% des cabinets sont communs aux deux études. Ce sont les 10% restants qui expliquent les écarts éventuels...

Demain commence aujourd'hui

<sup>7</sup> 8 ans dans cette étude, contre 7 lors de l'édition précédente et 6 dans l'édition 2014.



**La représentativité de notre échantillon**

Sources : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce, ainsi que CSOEC, CNCC, La Profession Comptable

**Le cas particulier du chiffre d'affaires par collaborateur et du salaire moyen<sup>8</sup>**

Pour des raisons pratiques, le calcul du chiffre d'affaires moyen par collaborateur et du salaire moyen des collaborateurs n'a pas été réalisé selon la même méthodologie que le reste de l'étude :

- Pour chaque année, nous avons en effet calculé le chiffre d'affaires et le salaire moyen par collaborateur à partir des données de TOUS les cabinets qui avaient renseigné leur effectif et versé des salaires pour l'exercice analysé (tout en ayant déclaré un chiffre d'affaires, naturellement).
- Autrement dit, les données présentées pour une année ne concernent pas les mêmes cabinets que celles présentées pour les autres années :
  - Les données concernant le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen doivent donc plus être considérées comme une succession de photographies que comme un film.
  - Les analyses en termes d'évolution doivent par conséquent être maniées avec une certaine prudence, même si l'effectif étudié (entre 2 070 et 2 848 cabinets selon les années) rend les résultats tout à fait significatifs.
- Cette option méthodologique a un impact sur l'analyse par taille de cabinets du chiffre d'affaires et du salaire moyen par collaborateur. Le poids relatif dans l'échantillon de chaque tranche de CA n'est en effet pas le même pour toutes les années.

<sup>8</sup> Même remarque que pour les éditions antérieures

- Le poids de la tranche 1 (les cabinets réalisant moins de 500 k€ de chiffre d'affaires annuel) est ainsi sensiblement plus élevé en 2007 qu'en 2014. Autrement dit, les petits cabinets (dont le chiffre d'affaires / collaborateur est le moins élevé) pèsent plus dans l'échantillon en 2007 qu'en 2014, ce qui tire le chiffre d'affaires / collaborateur total vers le bas en début de période.
- A l'inverse, le poids de la tranche 5 (les cabinets réalisant plus de 5 M€ de chiffre d'affaires) est plus élevé en 2014 qu'en 2007. Autrement dit, les gros cabinets (dont le chiffre d'affaires / collaborateur est le plus élevé) pèsent plus dans l'échantillon en 2014 qu'en 2007, ce qui tire le chiffre d'affaires / collaborateur total vers le haut.
- Ces différences de constitution des échantillons selon les années expliquent une bizarrerie statistique que les lecteurs les plus attentifs ne manqueront pas de relever. Sur la période 2007-2014, le chiffre d'affaires / collaborateur de l'ensemble de la profession progresse en effet de façon plus marquée que celui de toutes les catégories de cabinets.
- Nous avons enfin systématiquement corrigé les données fournies par les cabinets aux greffes des tribunaux de commerce afin de prendre en compte le dirigeant de la structure, qui n'est pas pris en compte dans les effectifs. Par convention, nous avons donc ajouté 1 personne à l'effectif de chaque cabinet.

Bien entendu, ces méthodes de traitement de l'information ont été systématiquement appliquées à tous les exercices étudiés.

In fine, les échantillons ayant servi de base au calcul du chiffre d'affaires par collaborateur et du salaire moyen sont les suivants :

- 2007 : 2 619 cabinets, pour un chiffre d'affaires cumulé de 2,2 Md€,
- 2008 : 2 550 cabinets, pour un chiffre d'affaires cumulé de 2,2 Md€,
- 2009 : 2 567 cabinets, pour un chiffre d'affaires cumulé de 2,0 Md€,
- 2010 : 2 825 cabinets, pour un chiffre d'affaires cumulé de 2,3 Md€,
- 2011 : 2 656 cabinets, pour un chiffre d'affaires cumulé de 2,3 Md€,
- 2012 : 2 158 cabinets, pour un chiffre d'affaires cumulé de 1,8 Md€,
- 2013 : 2 321 cabinets, pour un chiffre d'affaires cumulé de 2,1 Md€.
- 2014 : 2 046 cabinets, pour un chiffre d'affaires cumulé de 2,1 Md€.

### **Les indicateurs analysés**

Les indicateurs suivants ont été analysés, tant pour la base complète que pour chacun des sous échantillons :

- Le chiffre d'affaires et son évolution
  - L'évolution du chiffre d'affaires
    - L'analyse du chiffre d'affaires porte à la fois sur les évolutions brutes...
    - ...et sur les évolutions déflatées, c'est-à-dire en neutralisant les effets de l'inflation sur la période.
  - La dispersion de l'évolution du chiffre d'affaires
    - Elle permet de segmenter les cabinets en fonction du dynamisme de leur croissance.

- Un focus est, par ailleurs, présenté sur les cabinets les plus dynamiques et les moins dynamiques.
- L'évolution du chiffre d'affaires par collaborateur.
  - L'analyse du chiffre d'affaires par collaborateur porte à la fois sur les évolutions brutes...
  - ...et sur les évolutions déflatées.
- Les charges externes et leur évolution
  - Le poids des charges externes : loyers, assurances, sous-traitance, prestataires de services...
  - Le taux de valeur ajoutée, exprimé en fonction du chiffre d'affaires.
- Les salaires et leur évolution
  - Le poids des frais de personnel
    - Au sein de ce poste primordial pour les cabinets, l'analyse fait également le distinguo entre l'évolution des salaires et celle des charges sociales.
  - L'évolution du salaire moyen par collaborateur
    - Cette partie est complétée par une analyse du ratio Chiffre d'affaires par collaborateur / Salaire moyen par collaborateur.
- Les résultats et leur évolution
  - L'évolution du résultat d'exploitation et du ratio Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires.
    - L'analyse de l'évolution du résultat d'exploitation porte à la fois sur les évolutions brutes...
    - ...et sur les évolutions déflatées.
  - La dispersion du taux de résultat d'exploitation, qui permet de segmenter les cabinets en fonction de leur niveau de performance.
  - L'évolution du résultat net et du ratio Résultat net / Chiffre d'affaires.
    - L'analyse de l'évolution du résultat net porte à la fois sur les évolutions brutes...
    - ...et sur les évolutions déflatées ;
  - La dispersion du taux de résultat net, qui permet de segmenter les cabinets en fonction de leur niveau de performance.

### **Les cinq sous-échantillons**

Afin de prendre en compte les disparités entre les différentes tailles de cabinets, nous avons affiné notre analyse en segmentant l'échantillon global (3.189 cabinets au total) en cinq sous-échantillons.

Taille des cabinets	Nombre de cabinets dans l'échantillon	CA cumulé de l'échantillon en 2014	CA moyen par cabinet	En % du total du CA
< 0,5 M€	1 135	310 M€	0,27 M€	8,8%
0,5 > 1 M€	902	668 M€	0,74 M€	18,9%
1 > 2,5 M€	877	1,4 Md€	1,60 M€	39,6%
2,5 > 5 M€	214	738 M€	3,45 M€	20,9%
> 5 M€	61	421 M€	6,90 M€	11,9%

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Pour chacune de ces sous-catégories, les analyses porteront sur les mêmes indicateurs d'activité et de performance que dans le cadre de l'analyse globale.

### Les performances des cabinets par région

Afin de mettre en lumière d'éventuelles spécificités régionales et de fournir un outil de benchmark le plus fin possible aux cabinets, nous avons par ailleurs mené une analyse régionale des performances des cabinets.



b-ready s'adapte à l'actualité !

Pour la première fois, les régions retenues dans le cadre de cette étude **sont les nouvelles régions administratives**. La présentation de ces régions est systématiquement rappelée au début de chaque analyse régionale (de même que les grandes caractéristiques de l'échantillon).

L'échantillon a été découpé de la façon suivante :

Régions	Départements concernés	Nombre de cabinets de l'échantillon	CA cumulé 2014 (M€)
Alsace Champagne-Ardenne Lorraine	Ardennes (8), Aube (10), Marne (51), Haute-Marne (52), Meurthe et Moselle (54), Meuse (55), Moselle (57), Bas-Rhin (67), Haut-Rhin (68), Vosges (88)	165	217,3
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	Charente (16), Charente-Maritime (17), Corrèze (19), Creuse (23), Dordogne (24), Gironde (33), Landes (40), Lot-et-Garonne (47), Pyrénées-Atlantiques (64), Deux-Sèvres (79), Vienne (86), Haute-Vienne (87)	251	294,1
Auvergne Rhône-Alpes	Ain (01), Allier (03), Ardèche (07), Cantal (15), Drôme (26), Isère (38), Loire (42), Haute-Loire (43), Puy-de-Dôme (63), Rhône (69), Savoie (73), Haute Savoie (74)	449	647,8
Bourgogne Franche-Comté	Côte d'Or (21), Doubs (25), Jura (39), Nièvre (58), Haute-Saône (70), Saône-et-Loire (71), Yonne (89), Belfort (90)	121	181,4

<b>Bretagne</b>	Côtes d'Armor (22), Finistère (29), Ille-et-Vilaine (35), Morbihan (56)	56	73,6
<b>Centre-Val de Loire</b>	Cher (18), Eure-et-Loir (28), Indre (36), Indre et Loire (37), Loir-et-Cher (41), Loiret (45)	72	81,0
<b>Corse</b>	Haute Corse (2B), Corse du Sud (2A)	17	17,0
<b>Ile-de-France</b>	Paris (75), Seine-et-Marne (77), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93), Val-de-Marne (94), Val-d'Oise (95)	840	851,8
<b>Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées</b>	Aude (11), Aveyron (12), Gard (30), Hérault (34), Lozère (48), Pyrénées-Orientales (66)	329	291,7
<b>Nord-Pas-de-Calais Picardie</b>	Aisne (02), Nord (59), Oise (60), Pas-de-Calais (62), Somme (80)	190	214,3
<b>Normandie</b>	Calvados (14), Eure (27), Manche (50), Orne (61) Seine-Maritime (76)	70	102,9
<b>Pays de la Loire</b>	Loire-Atlantique (44), Mayenne (53), Sarthe (72), Vendée (85)	98	146,5
<b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b>	Alpes-de-Haute-Provence (04), Hautes-Alpes (05), Alpes-Maritimes (06), Bouches-du-Rhône (13), Var (83), Vaucluse (84)	425	347,1

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Pour chaque région, les données suivantes ont été étudiées :

- L'évolution du chiffre d'affaires des cabinets de la région
  - Cette information a été comparée à celle de la moyenne nationale.
  - Ici aussi, cette analyse a été menée sur les données brutes et sur les données déflatées.
- L'évolution du ratio Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires, comparée à celle de l'ensemble du territoire
- Un tableau synthétique des principaux indicateurs de performance des cabinets de la région sur les sept années de la période étudiée.
  - Nombre de cabinets de l'échantillon.
  - Chiffre d'affaires (M€) : évolution brute et évolution hors inflation.
  - Poids des charges externes.
  - Valeur ajoutée / CA.
  - Poids des frais de personnel (dont salaires et dont charges sociales).
  - Résultat d'exploitation / CA.
  - Résultat net / CA.

*Précision importante pour la lecture des résultats de l'Eco-Graphie 2016*

Les lecteurs attentifs de l'édition précédente de notre Eco-Graphie des cabinets remarqueront que l'historique des évolutions entre les années 2007 et 2013 est différent entre cette édition et la précédente. En effet, les performances des cabinets sur la période 2007-2013 sont meilleures dans l'édition 2016 que ce que l'on observait dans la version 2015.

Nous nous sommes naturellement interrogés sur cette « étrangeté<sup>9</sup> » et nous avons trouvé l'explication de ce phénomène.

- Premier élément d'explication : sur les 3 187 cabinets analysés dans le cadre de cette Eco-Graphie 2016, 20% d'entre eux ne figuraient pas dans l'édition 2015. Ce point, qui est détaillé dans la partie « méthodologie » de cette étude explique pourquoi les ratios et les évolutions sont différents d'un rapport à l'autre ; mais cela n'explique pas pourquoi les performances des cabinets sont meilleures dans l'édition 2016 que dans l'édition 2015 !
- Le second élément d'explication permet en revanche de répondre à cette question.
  - Lorsque l'on analyse les comptes des cabinets qui avaient déposé des comptes sur l'ensemble de la période 2007-2013, mais qui n'ont pas déposé en 2014, on observe que ces cabinets affichent, en moyenne, des performances moins bonnes que ceux qui ont déposé leurs comptes sur l'ensemble de la période 2007-2014.
  - Autrement dit, notre échantillon de 2014 élimine plus de cabinets « en difficulté » que de cabinets affichant de bonnes performances. D'où les écarts observés dans l'évolution des performances des cabinets sur la période 2007-2013 entre les deux dernières éditions de notre Eco-Graphie.
  - Le tableau suivant permet d'illustrer ce phénomène.

En pratique, cela signifie que les performances que nous présentons dans cette Eco-Graphie 2016 sont plutôt optimistes dans la mesure où un certain nombre de cabinets en situation moins favorables ont décidé de ne plus publier leurs comptes. Dès lors, leur disparition des radars a pour effet de doper légèrement les résultats.

<sup>9</sup> Nous avons même réalisé de nouvelles extractions de la base de données des greffes des tribunaux, ce qui explique la sortie tardive de cette étude annuelle par rapport aux années précédentes.

**Les performances des cabinets sur la période 2007-2013 entre les éditions 2015 et 2016 de l'Eco-Graphie (en euros courants)**

	Évolution des ratios sur les années 2007-2013		
	Eco-Graphie 2015	Eco-Graphie 2016	Cabinets n'ayant pas déposé leurs comptes en 2014 <sup>10</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	+21,0%	+21,7%	<b>+16,0%</b>
<b>Charges externes</b>	+35,2%	+37,4%	<b>+25,0%</b>
<b>Salaires chargés</b>	+17,0%	+17,5%	<b>+15,2%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	+4,5%	+4,0%	<b>-1,7%</b>
<b>Résultat net</b>	+12,0%	+12,0%	<b>+8,1%</b>

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Demain commence aujourd'hui

<sup>10</sup> Alors qu'ils avaient régulièrement déposé sur la période 2007-2013. 1100 cabinets sont dans ce cas de figure.

Demain commence aujourd'hui

1<sup>ère</sup> partie :

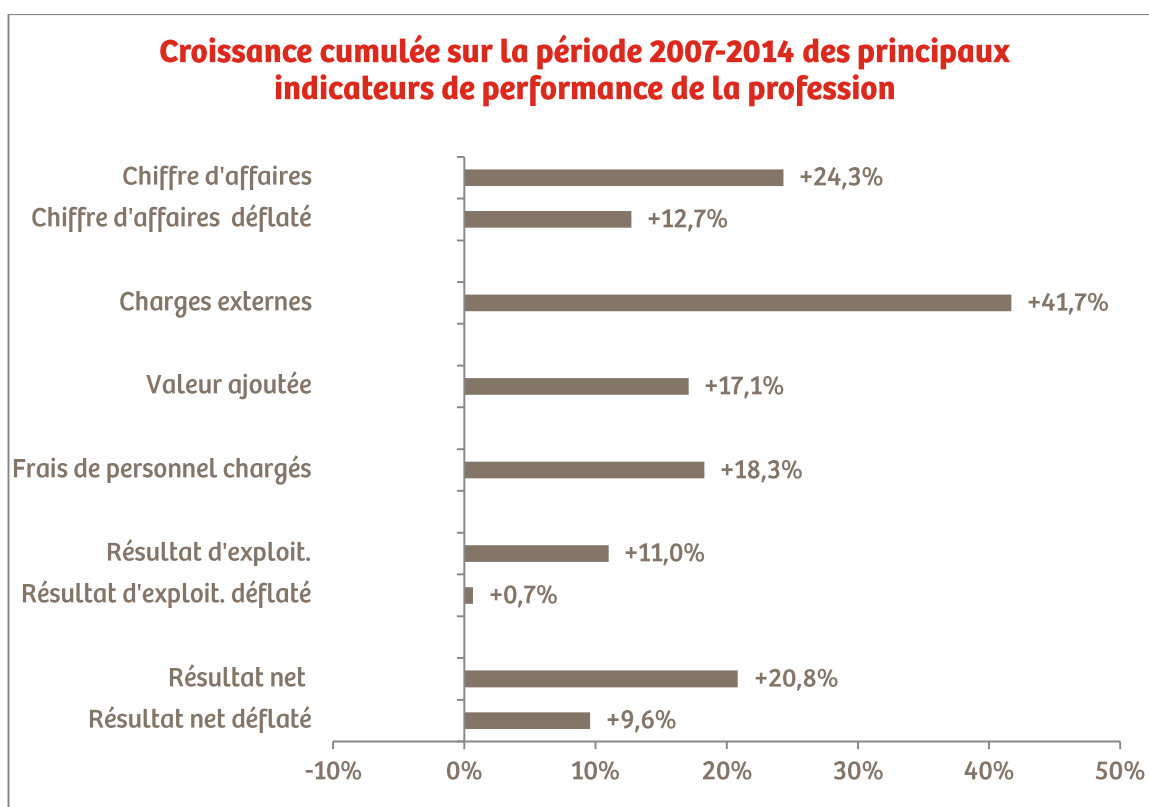
Un rebond des performances,  
mais...



Rappel méthodologique<sup>11</sup> :

- Notre échantillon est composé exclusivement de société d'expertise comptable de moins de 10 M€ de chiffre d'affaires annuel.
- Il compte 3189 cabinets ayant systématiquement déposé leurs comptes entre 2007 et 2014.
- Le tout pour un chiffre d'affaires cumulé de 3,5 Md€ en 2014.

## Vue d'ensemble : les chiffres clés de la performance des cabinets



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Les résultats de cette troisième Eco-Graphie de la profession comptable confortent les tendances mises en lumière dans les deux premières éditions.

- Une croissance (très) molle du chiffre d'affaires de la profession, qui traduit notamment les pressions tarifaires de plus en plus fortes que les clients font peser sur les cabinets, en particulier sur la mission traditionnelle<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Pour plus de précisions sur la méthodologie de l'enquête, se reporter en début d'ouvrage

<sup>12</sup> Rappelons qu'en dépit de la volonté affichée des cabinets (depuis de très nombreuses années) de développer des missions de conseil et des besoins, explicites ou non des chefs d'entreprises en matière de conseil et d'accompagnement, la mission traditionnelle demeure, de très loin, la principale source de chiffre d'affaires des cabinets. Selon la dernière étude de l'Observatoire de la profession comptable, la part du conseil facturé à part dans le chiffre d'affaires des cabinets reste en effet à un niveau désespérément bas : de l'ordre de 7% du chiffre d'affaires de la profession en 2013.

- Une progression des charges externes très soutenue, liée à l'accroissement des dépenses incompressibles des cabinets, mais probablement aussi du fait d'un recours plus important à des compétences externes.
- Un allègement tendanciel du poids des frais de personnel, fruit des gains de productivité réalisés par les cabinets au cours des dernières années et, pour la première fois, d'une baisse des charges sociales liées au CICE. Le poids des salaires chargés est ainsi passé de 56,9% du chiffre d'affaires en 2007 à 54,1% en 2014.
- Une contraction des performances d'exploitation depuis plusieurs années, même si cette baisse des performances s'est enrayée en 2014.
  - Ce rebond des performances est assurément une bonne nouvelle, mais qui doit malheureusement être relativisée.
  - En effet, l'amélioration des performances observée en 2014 ne traduit pas une inversion de tendance, mais un phénomène conjoncturel et exogène lié aux effets positifs du CICE sur le niveau des charges sociales des cabinets<sup>13</sup>.

### **Le chiffre d'affaires**

#### Une phase de croissance molle

L'économie française connaît une période de croissance molle depuis plusieurs années. Les cabinets d'expertise comptable n'échappent pas à la tendance générale de l'économie.

- Alors que le chiffre d'affaires de la profession progressait de plus de 3% par an sur la période 2007-2012, la croissance plafonne aux alentours de 2% en 2013 comme en 2014.
- Et, hors inflation, la croissance du chiffre d'affaires de la profession n'a plus dépassé les 2% depuis 2009.
- Autrement dit, la profession ne fait pas face à une crise passagère, mais à une tendance lourde.

#### De fortes tensions sur les prix

Cette croissance molle de l'activité<sup>14</sup> traduit notamment les fortes tensions sur les prix que subissent les professionnels du chiffre. Des tensions qui ont plusieurs types d'explications :

- Pression des clients qui refusent de plus en plus de payer pour des prestations qu'ils considèrent à faible valeur ajoutée.
  - Le temps où les clients payaient sans (trop) rechigner des forfaits confortables pour la prestation comptable est clairement révolu.
  - Le client d'aujourd'hui (le client numérique) en veut pour son argent et c'est lui qui décide (à tort ou à raison, ce n'est pas le débat) quelles sont les prestations qui lui procurent de la valeur ajoutée et, donc, quelles sont les prestations pour lesquelles il accepte de payer.
- Moins grande fidélité de ces clients (et notamment des plus jeunes d'entre eux), qui n'hésitent plus à comparer les prix (merci Internet !) et à mettre en concurrence les cabinets entre eux afin d'obtenir le meilleur prix.

<sup>13</sup> Ce phénomène devrait se maintenir en 2015, le taux du CICE étant le même qu'en 2014, et s'accroître en 2016 avec la baisse des cotisations patronales d'allocations familiales à compter du 1er avril 2016

<sup>14</sup> En euros constants, le chiffre d'affaires des 3189 cabinets de notre échantillon n'a progressé que de 6,5% entre 2009 et 2014.

- Concurrence de plus en plus forte entre les cabinets, qui, compte tenu d'une rentabilité qui s'érode depuis des années, sont de plus en plus nombreux à chercher à retenir leurs clients par tous les moyens possibles ; le prix étant bien souvent le moyen le plus simple d'y parvenir (du moins pendant un temps...).
- Apparition de solutions qui tirent les prix vers le bas :
  - Offres low-cost.
  - Outils de dématérialisation.
  - Plateformes de mise en relation.
  - Solutions qui passent les écritures « toutes seules » : récupération bancaire automatique, saisie des écritures intuitive, numérisation des factures et des notes de frais, etc.
- Lorsqu'on les interroge sur les principales menaces qui pèsent sur la profession, les experts-comptables d'ailleurs très nombreux à citer cette question du prix.
  - Dans le cadre de son étude sur le risque d'ubérisation de la profession<sup>15</sup>, le think tank de la profession comptable, Les Moulins, a posé la question suivante : « Quelles sont, selon vous, les 3 principales menaces pour la profession comptable à horizon de 10 ans ? ». Et les réponses<sup>16</sup> sont sans équivoque :
    - 46% citent l'apparition de nouveaux modèles économiques (low-cost, offre 100% en ligne...).
    - 44% citent la guerre des prix.
  - Autrement dit, la question des prix semble très clairement constituer la principale inquiétude des professionnels.
    - Un résultat guère surprenant dans la mesure où les prix des prestations comptables ne cessent de baisser depuis des années et que ce type de nouveaux modèles se développe.
    - Des modèles qui profitent de la volonté, de plus en plus répandue (et de plus en plus clairement affichée) chez les chefs d'entreprise de ne payer que le strict minimum pour une prestation qu'ils jugent sans grande valeur ajoutée.

Une période de fortes turbulences s'annonce, sur fond de transition numérique

Des solutions informatiques d'un nouveau genre, qui s'adressent directement aux chefs d'entreprise (et non pas aux cabinets d'expertise comptable), vont avoir un impact majeur sur la profession à très court terme.

Comme le souligne la dernière étude du think tank les Moulins :

- « La profession va, dans des délais très courts, traverser une période de turbulences fortes liée à l'arrivée de nouvelles solutions technologiques.
- Au-delà des mots, l'impact le plus probable sur la profession n'est pas celui de l'ubérisation (se faire remplacer par des acteurs extérieurs à la profession), peu probable en pratique, mais celui de l'automatisation (remplacer du temps homme par du temps machine).
- C'est fondamentalement différent et, pourquoi le nier, de meilleur présage pour les experts-comptables.

<sup>15</sup> L'étude des Moulins « La profession va-t-elle se faire ubériser » est librement téléchargeable à cette adresse : [www.lesmoulins.club](http://www.lesmoulins.club)

<sup>16</sup> Près de 500 répondants, dont plus de 230 experts-comptables et 70 stagiaires / mémorialistes.

- *En effet, l'automatisation libère les cabinets de tâches sans valeur ajoutée et leur permet de se consacrer à des activités plus créatrices de valeur, plus fidélisantes, plus rémunératrices<sup>17</sup>.*
- *Difficile, dans ces conditions, de considérer cette évolution comme une catastrophe ».*

Cela dit, pour profiter des opportunités offertes par l'automatisation de la production comptable, les experts-comptables vont (rapidement) devoir s'atteler à la problématique de la transition numérique de leur(s) cabinet(s).

- La transition numérique ne doit absolument pas être appréhendée comme un dossier technologique « comme les autres ». La transition numérique comporte certes une dimension technologique, mais ses impacts sont beaucoup plus larges.
- A l'heure où les clients sont d'ores-et-déjà passés à l'ère numérique (dans leur vie personnelle et, de plus en plus, dans leur vie professionnelle), toutes les fonctions des cabinets vont en effet être impactées par cette « déferlante » :
  - La production ou comment repenser la mission traditionnelle alors que l'essentiel de la tenue disparaît<sup>18</sup> ?
  - Le modèle économique ou comment gérer l'impact de l'automatisation de la production sur les honoraires ?
  - La relation client ou comment conserver la fidélité des clients à l'heure où toute la relation est bouleversée ?
  - L'offre ou comment développer de nouvelles offres et/ou de nouveaux métiers dans les cabinets ?
  - La gestion des RH ou comment recruter et manager des collaborateurs différents ? Comment faire évoluer les collaborateurs actuels ?
  - Le marketing et la communication ou comment utiliser le potentiel du numérique pour se différencier ?

*Les cabinets les plus dépendants de la mission traditionnelle sont ceux qui souffrent le plus*

En d'autres termes, le nouveau monde qui s'annonce est certes plein d'opportunités<sup>19</sup> pour les cabinets, mais ces derniers vont impérativement devoir faire évoluer leur modèle et leurs pratiques afin de réduire leur dépendance à la prestation comptable traditionnelle.

- L'Eco-Graphie 2016 montre clairement que ce sont les cabinets les plus dépendants à cette mission traditionnelle (les plus petites structures), qui souffrent le plus.
  - Les cabinets réalisant moins de 500 000 euros de chiffre d'affaires annuel ont ainsi vu leur activité baisser, en euros constants, sur la période 2007-2014 (-1,1%).
  - Quant à leurs performances d'exploitation, elles se sont fortement dégradées : hors effets de l'inflation, leur résultat d'exploitation a en effet plongé de plus de 20% sur la période analysée.

<sup>17</sup> A condition, toutefois, de ne pas dilapider le temps gagné dans de nouvelles obligations administratives ou déclaratives nées de l'imagination fertile de quelque fonctionnaire zélé.

<sup>18</sup> Rappelons que la saisie/tenue représente près de la moitié du chiffre d'affaires de la profession.

<sup>19</sup> Compte tenu des évolutions réglementaires de ces dernières années, le champ des possibles est aujourd'hui quasi-infini pour les cabinets d'expertise comptable.

- Les cabinets de plus grande taille, qui sont généralement ceux qui ont le plus développé de missions à plus forte valeur ajoutée, souffrent moins, même si leurs performances restent sous tension.
- L'Eco-Graphie 2016 montre également, que, si une part significative des cabinets s'en sort plutôt bien, ils sont de plus en plus nombreux à souffrir :
  - Ainsi, en 2008, moins d'un quart des cabinets avaient dû composer avec une baisse de leur chiffre d'affaires. En 2014, ils étaient plus de 37% dans ce cas. A l'inverse, près d'un tiers des cabinets de notre échantillon affichaient une croissance à deux chiffres en 2008, contre moins de 15% en 2014.
  - Ce constat se vérifie au niveau du taux de résultat d'exploitation. Un quart des cabinets présentaient un taux de résultat d'exploitation inférieur à 5% de leur chiffre d'affaires en 2007, contre un tiers en 2014. Quant aux structures qui affichaient un taux de résultat d'exploitation supérieur à 15%, ils n'étaient plus que 23% en 2014, contre 30% sept ans plus tôt.

#### Le chiffre d'affaires par collaborateur

Le chiffre d'affaires par collaborateur est un indicateur essentiel de mesure de la performance des cabinets. Compte tenu de la méthodologie retenue dans notre étude pour le calcul de cet indicateur, seules les analyses par taille de cabinets sont pertinentes<sup>20</sup>.

- L'analyse par taille montre une forte disparité entre les petits cabinets (moins de 500 k€ de chiffre d'affaires), qui affichaient un chiffre d'affaires moyen par collaborateur de 66 k€ en 2014, et les plus grandes structures (entre 5 et 10 M€ de chiffre d'affaires), dans lesquels le chiffre d'affaires moyen par collaborateur dépassait les 107 k€.
- Elle montre également que ce chiffre d'affaires moyen par collaborateur a progressé plus rapidement, sur la période 2007-2014 dans les grands cabinets que dans les petits.
  - Le chiffre d'affaires par collaborateur corrigé de l'inflation progresse toutefois de façon très mesurée sur la période de référence. Il stagne pour les cabinets les plus petits de notre échantillon.
  - Autrement dit, les gains de productivité réalisés sur la période 2007-2014 par les collaborateurs des cabinets ont été en grande partie « reversés » aux clients sous forme de baisse des prix et à l'État sous forme de prestations gratuites (nouvelles obligations fiscales et sociales réalisées mais impossibles à-facturer aux clients).
- In fine, le chiffre d'affaires moyen par collaborateur des cabinets de moins de 10 M€ s'est établi à 92.100 euros en 2014.

#### **Les charges externes**

Alors que le chiffre d'affaires des cabinets progressait de moins de 25% sur la période 2007-2014, leurs charges externes ont bondi de près de 42%.

- Autrement dit, le poids de ces charges s'est sensiblement alourdi sur la période de référence.
- Il est en effet passé de 29% du chiffre d'affaires des cabinets en 2007 à près de 33% en 2014.

<sup>20</sup> Nous reviendrons plus en détail sur cette analyse du chiffre d'affaires moyen par collaborateur en fonction de la taille des cabinets dans la deuxième partie de cette étude.

Cette forte progression des charges externes, qui a touché toutes les catégories de cabinets, pourrait avoir deux grands types d'explication :

- D'un côté, l'augmentation de certaines charges incompressibles de cabinets (loyers, électricité, informatique, assurances...).
- De l'autre, un accroissement du recours des cabinets à des prestataires externes : sous-traitance pour optimiser la production comptable, mais aussi appel à des spécialistes dans le cadre de missions plus complexes : juristes, fiscalistes, consultants, etc.<sup>21</sup>

En outre, il est probable qu'une partie de cette augmentation soit due à une évolution des stratégies de rémunération des dirigeants de cabinets qui, préférant le statut de travailleur non-salarié à celui de salarié, créent des structures distinctes pour facturer leur rémunération à leur cabinet.

### **Les frais de personnel**

On observe le mouvement inverse en matière de frais de personnel. Sur la période 2007-2014, la masse salariale a en effet progressé, en moyenne, moins rapidement que le chiffre d'affaires des cabinets.

- Autrement dit, le poids des frais de personnel (charges sociales comprises) s'est allégé sur la période de référence, passant de 56,9% du chiffre d'affaires à 54,1%.
- Dit autrement, les cabinets ont réalisé des gains de productivité au cours des dernières années.

L'analyse de l'évolution des frais de personnel sur la période de référence mérite toutefois d'être affinée. Lorsque l'on compare l'évolution des salaires bruts avec celle des charges sociales, on distingue en effet plusieurs périodes :

- En 2008, les salaires ont progressé plus rapidement que les charges sociales.
- Au cours des années 2009 à 2012, on observe le phénomène inverse. Les charges sociales ont progressé plus rapidement que les salaires.
- En 2013 et 2014, la pression sur les charges sociales s'est très nettement réduite, grâce notamment à l'entrée en vigueur de mesures en faveur de la compétitivité des entreprises (dont le CICE).
  - Les charges sociales n'ont, en effet, progressé que de 0,1% en 2013 (contre une moyenne d'environ 3% par an au cours des années précédentes).
  - Elles ont même baissé en 2014, avec une contraction de près de 2%. Cette baisse des charges sociales a d'ailleurs eu un impact déterminant sur les performances des cabinets en 2014. Nous reviendrons sur ce point.
- In fine, sur l'ensemble de la période de l'étude, les salaires bruts ont augmenté de près de 19%, alors que les charges sociales ne progressaient « que » de 16%.

### **Les résultats d'exploitation**

2014 a été une année atypique pour la performance des cabinets d'expertise comptable.

<sup>21</sup> Des compétences que les plus petits cabinets ont notamment du mal à internaliser.



- Bonne nouvelle : les performances d'exploitation des cabinets se sont (enfin) améliorées en 2014, alors qu'elles s'étaient régulièrement contractées entre 2007 et 2013. Le taux de résultat d'exploitation est ainsi passé de 10,7% du chiffre d'affaires en 2007 à 9,1% en 2013 pour finir à 9,5% en 2014.
- Mauvaise nouvelle : l'unique explication de ce rebond tient à la baisse des charges sociales. Alors que ces dernières représentaient 16% du chiffre d'affaires des cabinets en 2012, leur poids est tombé à 15,7% en 2013, puis à 15,1% en 2014.

Autrement dit, le rebond des performances observé en 2014 n'est malheureusement pas dû à une inversion de tendance après quelques années difficiles. Il représente certes une bonne nouvelle pour la profession, mais il ne saurait masquer le fait que les cabinets continuent de composer avec une baisse tendancielle de leurs performances.

Une analyse plus fine montre d'ailleurs que la situation devient difficile, voire préoccupante, pour un nombre grandissant de cabinets :

- Les cabinets affichant des taux de résultat d'exploitation élevés sont ainsi de moins en moins nombreux. En 2007, 30% des cabinets présentaient un taux de résultat d'exploitation supérieur à 15% de leur chiffre d'affaires. En 2014, ils n'étaient plus que 23% dans ce cas.
- A l'inverse, ceux qui affichent des niveaux de performance faibles sont de plus en plus nombreux. Un tiers des cabinets de notre échantillon affichaient ainsi un taux de résultat d'exploitation de moins de 5% de leur chiffre d'affaires en 2014, contre « seulement » 26% en 2007.

Cette dégradation des performances moyennes touche toutes les catégories de cabinets, mais certaines souffrent clairement plus que d'autres.

- L'analyse des performances selon la taille des cabinets révèle, en effet, de profondes disparités selon la taille des cabinets :
  - Les cabinets réalisant plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires ont ainsi vu leur résultat d'exploitation en euros constants progresser sur la période 2007-2014 (les cabinets de 2,5 à 5 M€ affichant les meilleures performances de la profession).
  - En revanche, la situation devient franchement préoccupante pour les entités de plus petite taille. Les cabinets réalisant entre 0,5 et 1 M€ de chiffre d'affaires ont ainsi vu leur résultat d'exploitation (toujours en euros constants) fondre de 8% sur la période analysée. Et la chute dépasse les 20% pour les cabinets affichant moins de 500 000 euros de chiffre d'affaires.
- Plus qu'un problème de taille, cette érosion des performances des petits cabinets traduit surtout un problème de positionnement.
  - Ces structures de petite taille sont, en effet, généralement celles qui sont le plus dépendantes de la mission comptable traditionnelle<sup>22</sup>.
  - Dans l'incapacité de se différencier de leurs concurrents (que ce soit en termes de spécialisation métier et/ou de spécialisation sectorielle), ces cabinets sont bien souvent (et de plus en plus) contraints de se « battre sur les prix », avec un impact direct sur leur niveau de performance.

<sup>22</sup> Les études de l'Observatoire de la Profession comptable montrent que la proportion de la tenue dans le chiffre d'affaires est inversement proportionnelle à la taille du cabinet.

- Si tous les cabinets sont confrontés à une problématique de changement<sup>23</sup>, cette problématique devient ainsi de plus en plus pressante pour ces petites structures réalisant moins d'un million de chiffre d'affaires.



Demain commence aujourd'hui

---

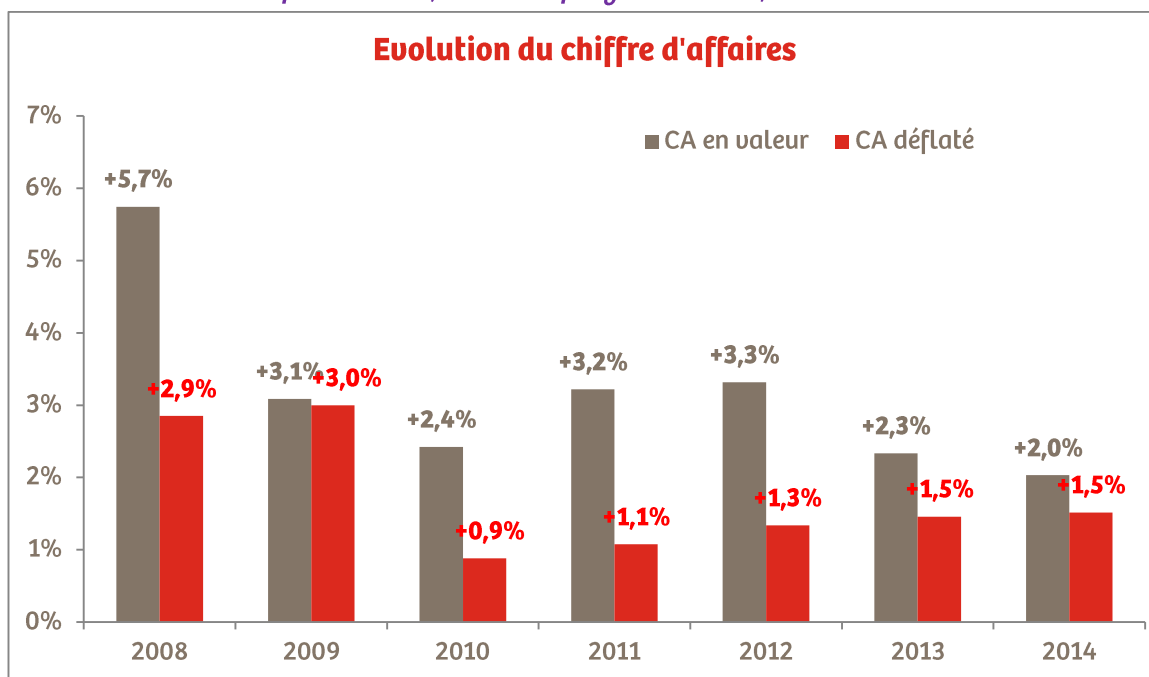
<sup>23</sup> En termes d'offre, de positionnement, de gestion de la relation client, de gestion des ressources humaines, de politique marketing/communication, etc.



## Le chiffre d'affaires

### L'évolution du chiffre d'affaires

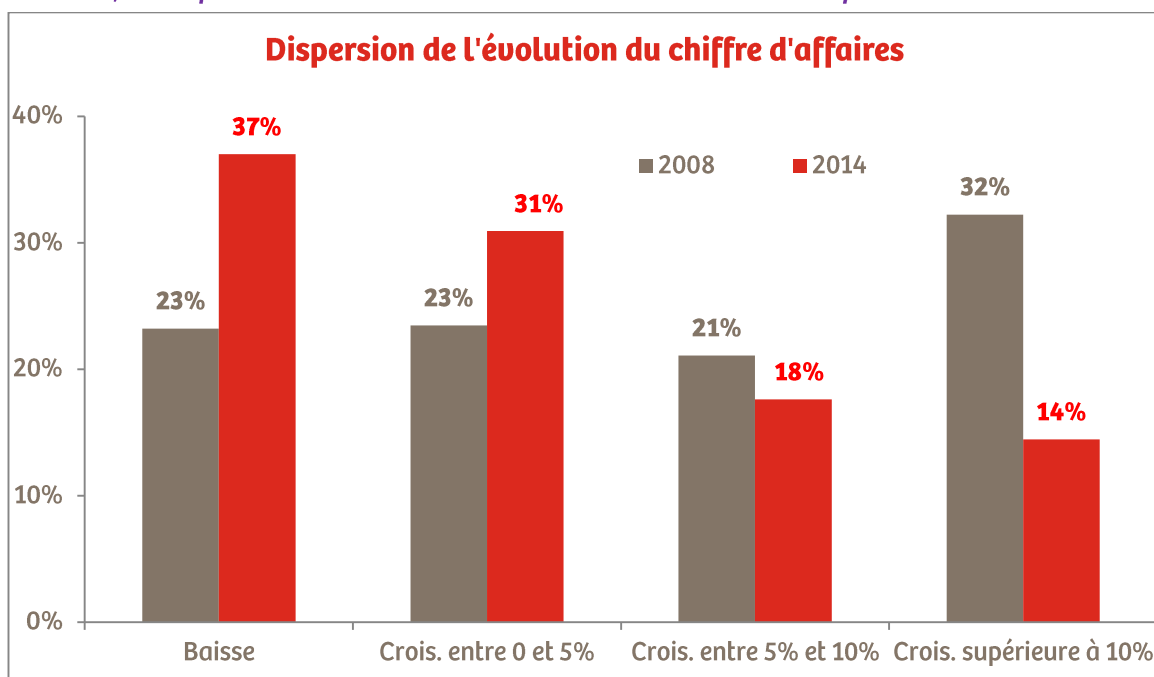
Hors inflation, la croissance du chiffre d'affaires de la profession est restée, en 2014, dans les standards des années précédentes, avec une progression de 1,5%.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### La dispersion de l'évolution du chiffre d'affaires

Les cabinets affichant de fortes croissances sont moins nombreux qu'il y a quelques années. A l'inverse, ceux qui subissent une baisse d'activité sont sensiblement plus nombreux.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

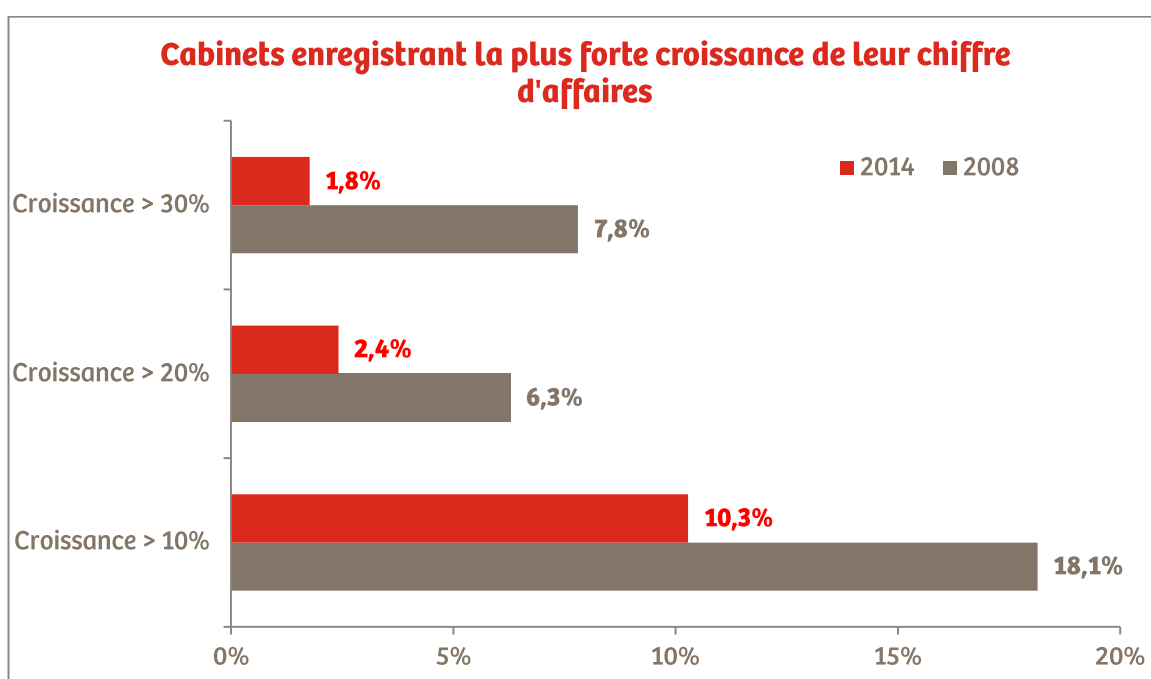
Demain commence aujourd'hui

Un exemple pour comprendre ce graphique. :

- En 2008, 23% des cabinets avaient enregistré une baisse de leur chiffre d'affaires. En 2014, ils étaient 37% dans cette situation,
- A l'inverse, alors que près d'un tiers des cabinets affichaient une croissance à 2 chiffres en 2008, ils n'étaient plus de 14% dans ce cas en 2014.

### Focus sur les cabinets les plus dynamiques

En 2008, plus de 18% des cabinets avaient vu leur chiffre d'affaires progresser dans une fourchette allant de 10% à 20%. En 2014, ils étaient tout juste 10% dans ce cas. Notons que l'on observe les mêmes tendances en ce qui concerne les croissances supérieures à 20% ou à 30%.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

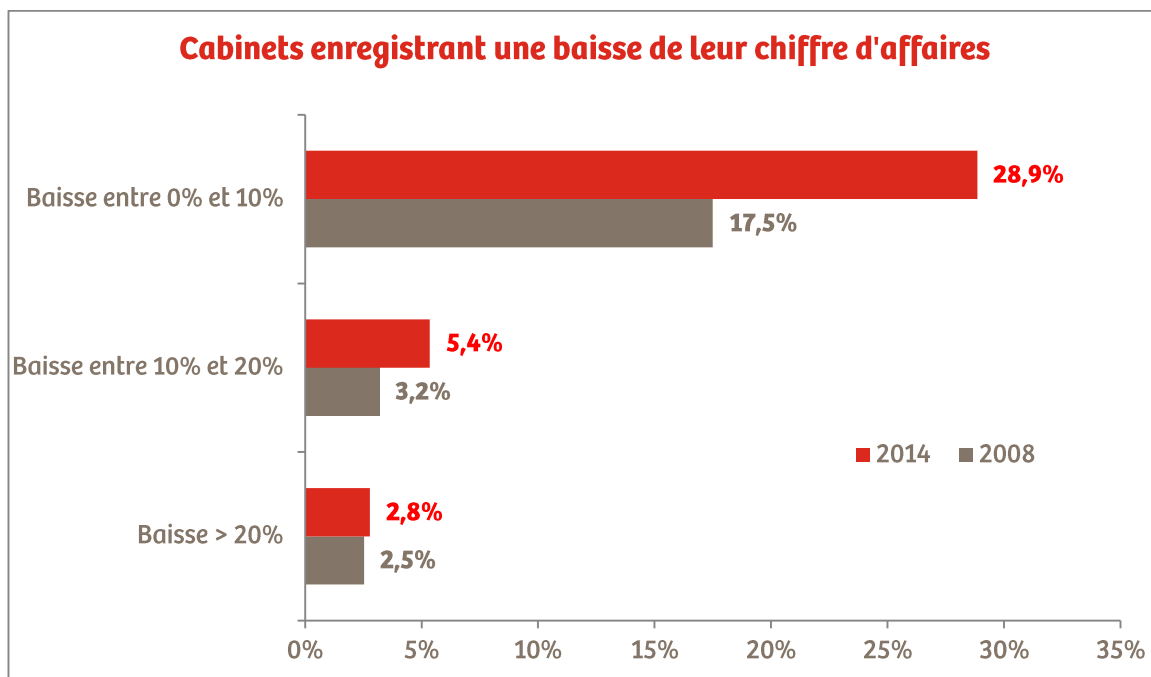
Un exemple pour comprendre ce graphique. En 2008, 7,8% des cabinets avaient connu une croissance de leur chiffre d'affaires de plus de 30% ; en 2014, seuls 1,8% d'entre eux ont affiché de telles performances.

Ces différentiels de croissance entre 2008 et 2014 doivent naturellement être appréhendés en tenant compte de l'accroissement de la taille des cabinets (plus les cabinets sont de grande taille, plus il leur est difficile d'enregistrer de fortes croissances). Cela dit, ils témoignent également d'une détérioration de l'environnement des experts-comptables au cours des dernières années, et notamment de la baisse régulière du panier moyen<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Selon la dernière étude de l'Observatoire de la profession comptable, le panier moyen des cabinets de moins de 49 salariés a fondu d'un tiers, en euros constants, entre 2002 et 2013.

**Focus sur les cabinets les moins dynamiques**

En 2008, moins d'un quart des cabinets avaient vu leur chiffre d'affaires baisser. En 2014, ils étaient près de 40% dans ce cas.



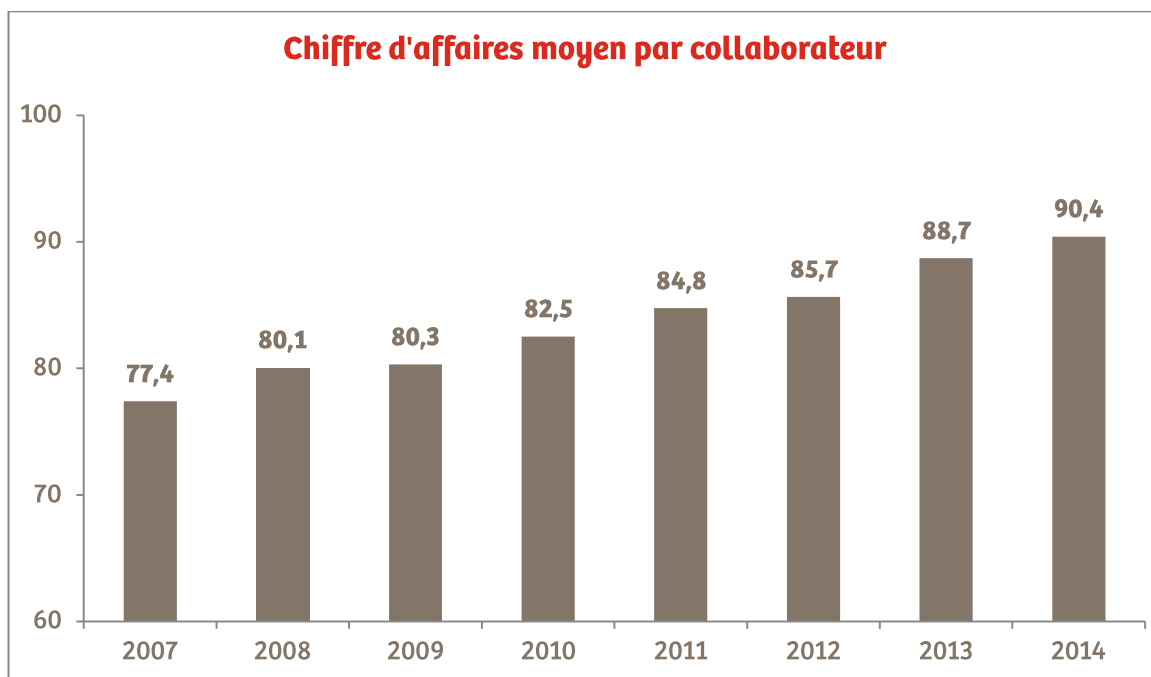
Un exemple pour comprendre ce graphique. En 2008, 17,5% des cabinets avaient connu une baisse de leur chiffre d'affaires comprise entre 0 et 10% ; en 2014, ils étaient près de 30% dans ce cas.

**Le chiffre d'affaires par collaborateur**

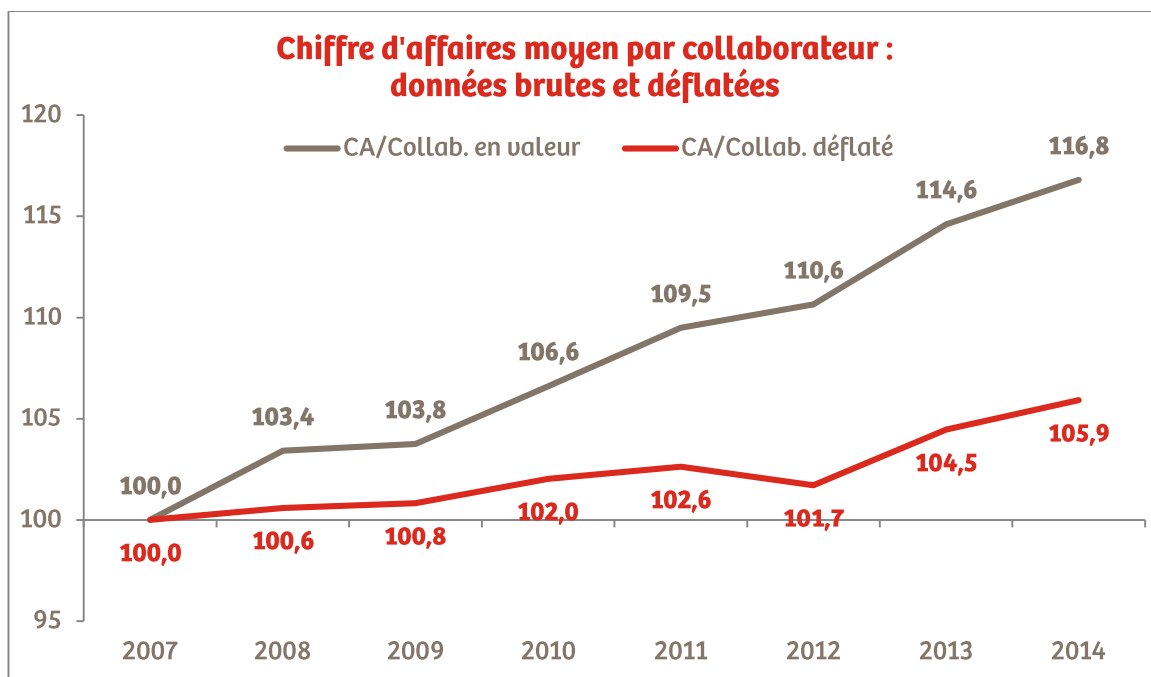
Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter au préambule méthodologique au début de cet ouvrage.

Le chiffre d'affaires moyen par collaborateur (en euros constants) augmente relativement peu sur la période : à peine +6% en 7 ans. Notons par ailleurs que l'essentiel de cette croissance est le fait des années 2013 et 2014. Les années précédentes, le chiffre d'affaires moyen par collaborateur, toujours en euros constants, avait en effet systématiquement progressé de moins de 1%.

Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Indices de chiffre d'affaires - Base 100 en 2007

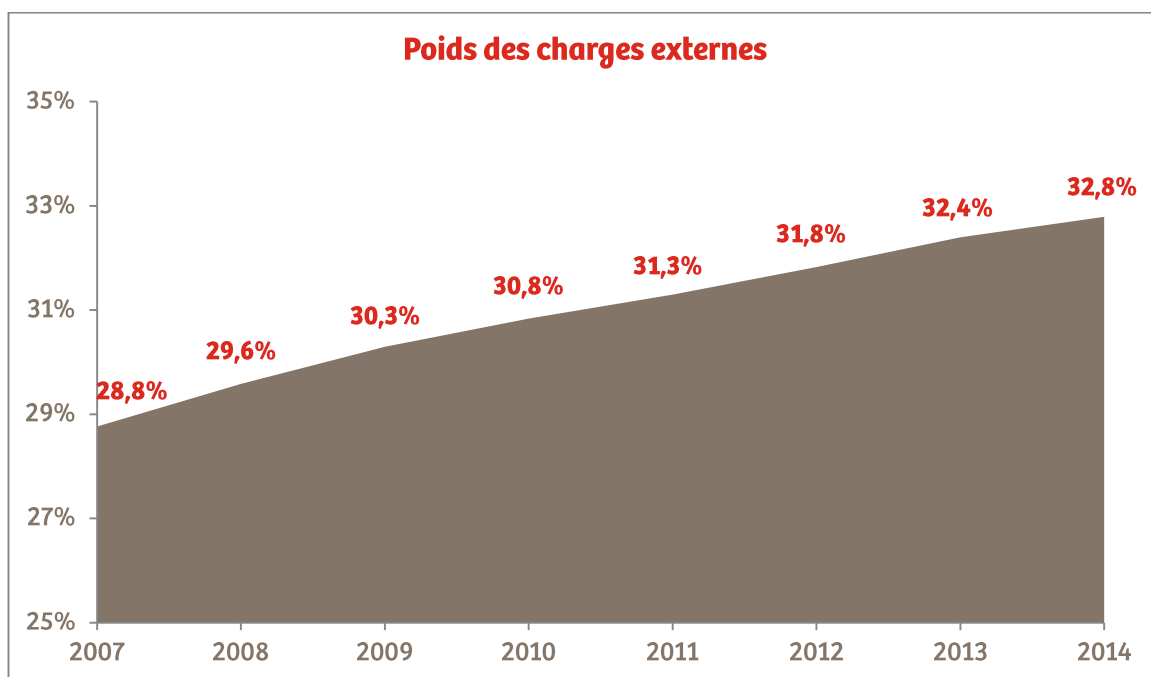
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Les charges externes

Le poids des charges externes n'a cessé de s'alourdir sur la période 2007-2014. Une augmentation régulière, qui traduit à la fois :

- Une évolution subie, liée à l'inflation de certains postes de dépenses contraintes (loyers, énergie, éditeurs de logiciels assurance...),
- Une évolution volontaire, liée au recours accru à des compétences externes (juristes, fiscalistes, consultants, sous-traitants...) dans le but de proposer de nouvelles missions.

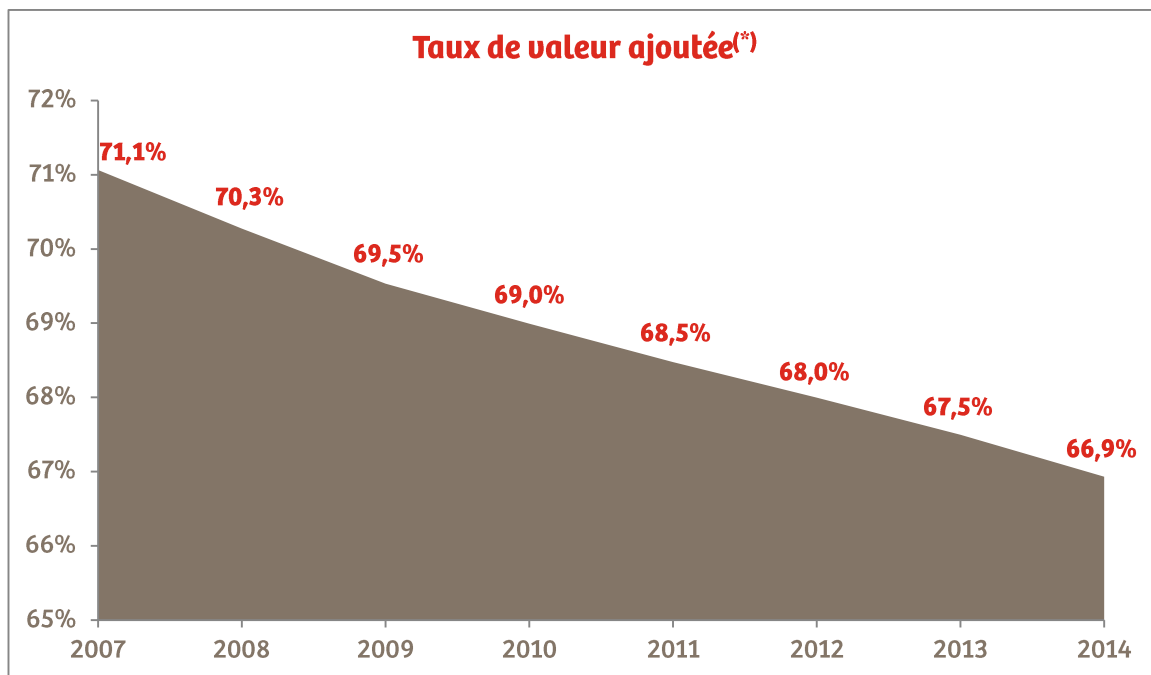
Notons également qu'il n'est pas impossible qu'une partie de cette augmentation soit due à une évolution des stratégies de rémunération des dirigeants de cabinets qui, préférant le statut de travailleur non salarié à celui de salarié, créent des structures distinctes pour facturer leur rémunération à leur cabinet.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## La valeur ajoutée

Conséquence mécanique de l'alourdissement des charges externes, le taux de valeur ajoutée baisse depuis plusieurs années et 2014 n'a pas fait exception à la règle. In fine, entre 2007 et 2014, le taux de valeur ajoutée des cabinets a cédé 4,2 points.



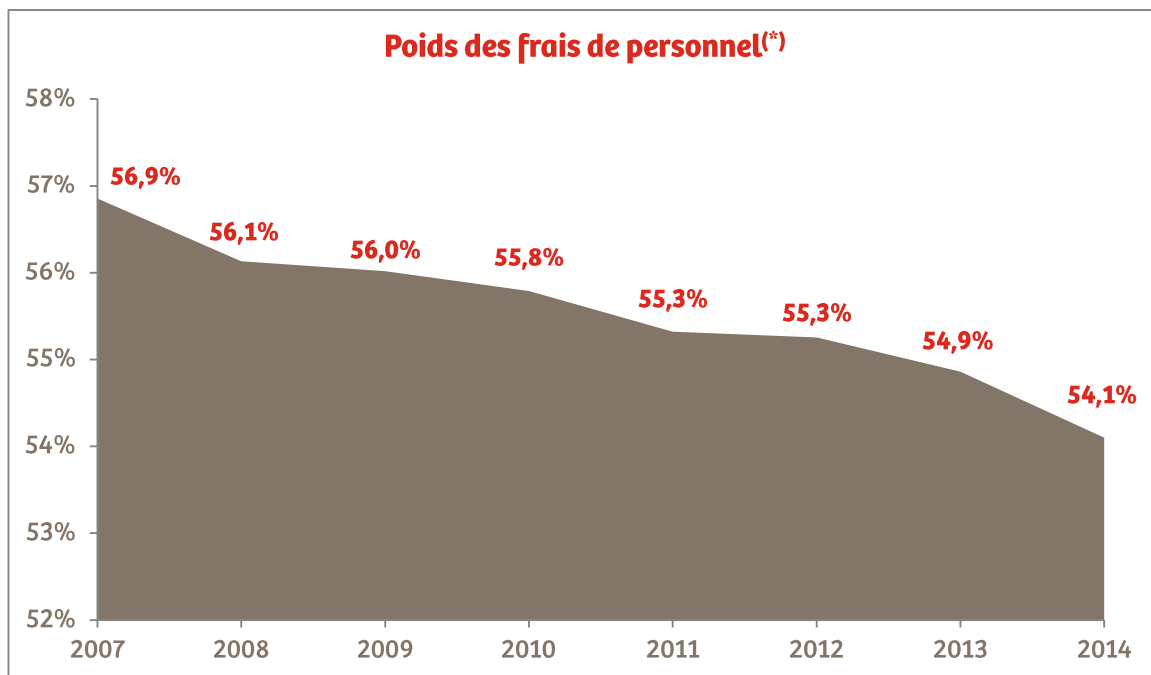
(\*) Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires - Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Les frais de personnel

### L'évolution du poids des frais de personnel

*L'allègement régulier du poids des frais de personnel sur la période traduit à la fois la grande prudence des cabinets en matière salariale, mais également les gains de productivité réalisés, voire un recours accru à des intervenants extérieurs et/ou le changement de statut de certains experts-comptables au cours des dernières années...*

*Le poids des frais de personnel s'est une nouvelle fois allégé en 2014 (notamment du fait de la baisse des cotisations sociales) et, sur l'ensemble de la période de référence, il s'est contracté de près de 3 points.*



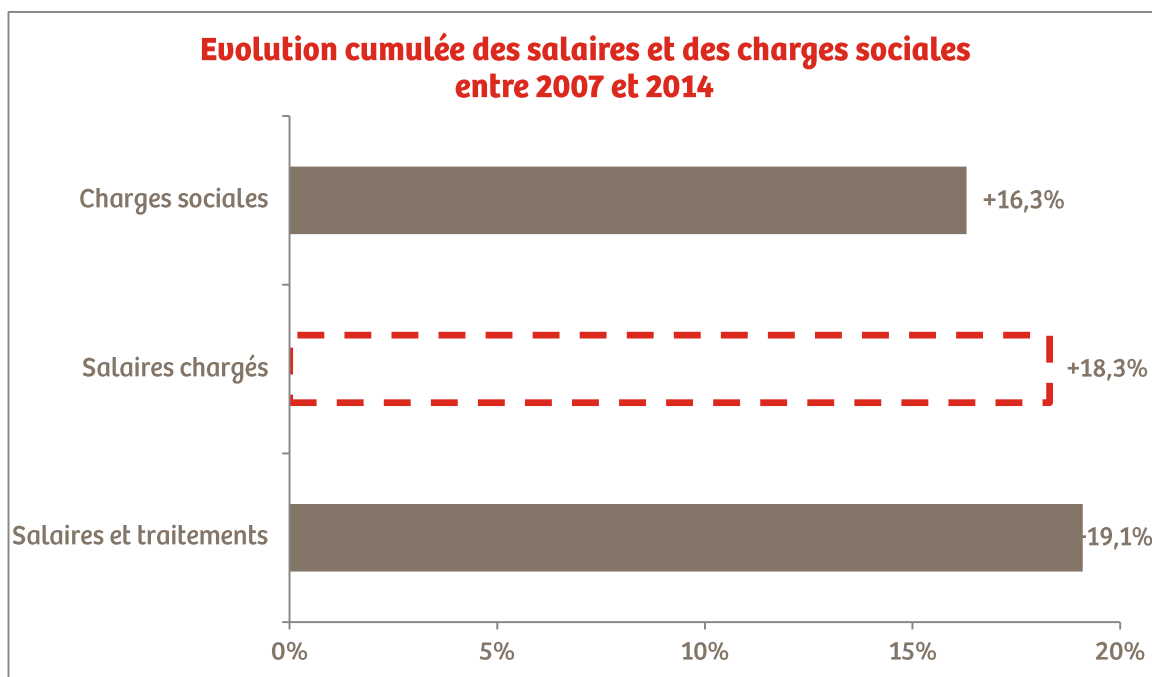
<sup>(\*)</sup> (Salaires + charges sociales) / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### **Évolution comparée des salaires et des charges sociales**

*Alors que les charges sociales avaient tendance à augmenter plus rapidement que les salaires en début de période, cette tendance s'est inversée depuis quelques années (les charges sociales des cabinets ont même baissé en 2014 : de l'ordre de 2%).*

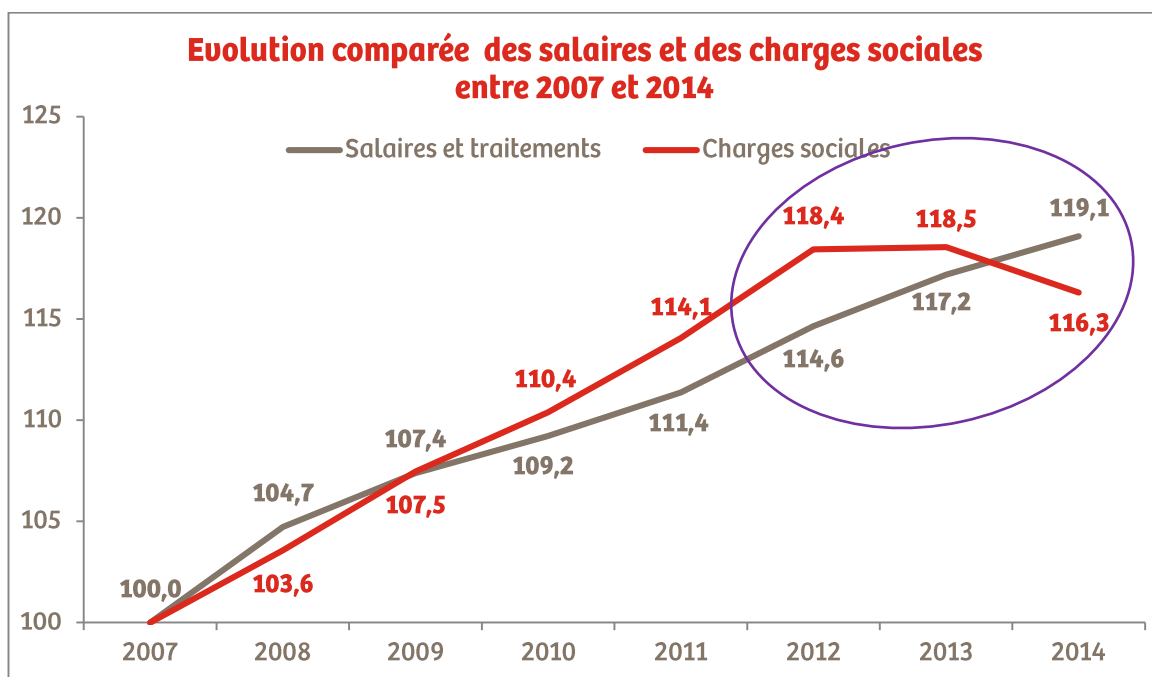
*In fine, sur la période 2007-2014, les charges sociales ont progressé moins rapidement que les salaires et traitements.*



Lecture du graphique : entre 2007 et 2014, les charges sociales des cabinets de moins de 10 M€ ont progressé de 16,1%. Dans le même temps, les salaires et traitement ont augmenté de 18,9%.

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce.

*Inversion de tendance en matière d'évolution des charges sociales : après avoir stagné en 2013, les charges sociales pesant sur les cabinets se sont en effet sensiblement contractées en 2014. In fine, ces charges affichent une progression cumulée sur la période 2007-2014 inférieure à celle des salaires et traitement.*



Indices de salaires & traitement et de charges sociales - Base 100 en 2007

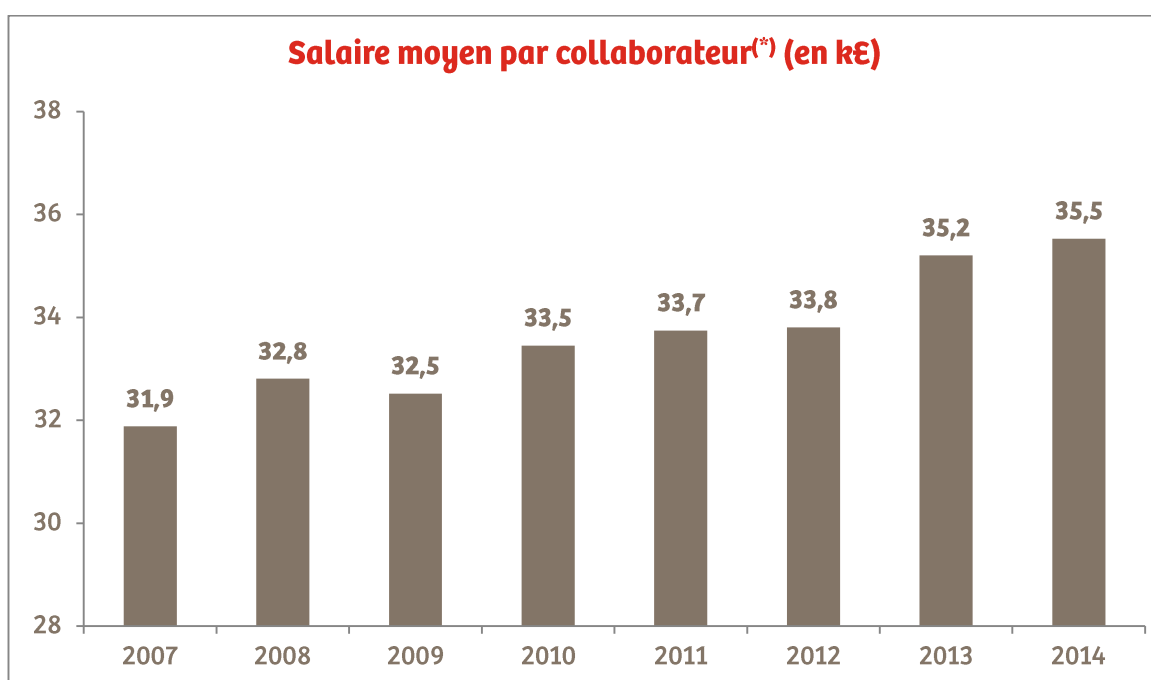
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



**Le salaire moyen par collaborateur**

Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.

*Le salaire moyen par collaborateur a progressé de façon modeste sur la période 2007-2014 : +11,4%, en euros courants. Autrement dit, hors inflation, il n'a augmenté que de 1,1% en 7 ans. Comme nous le verrons dans les parties 2 et 3 de cette étude, le salaire moyen par collaborateur présente d'importantes disparités selon les régions (avec notamment un clivage important entre la région parisienne et la province) et la taille des cabinets.*

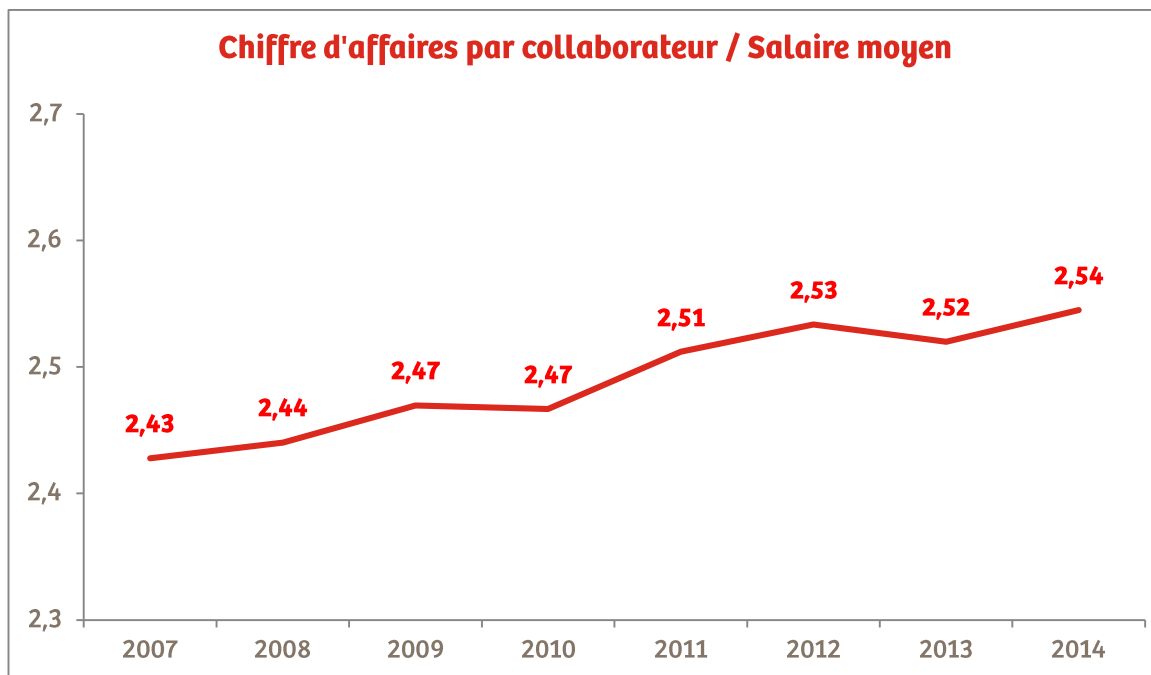


(\*) Salaire annuel non-chargé

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

*Le ratio du chiffre d'affaires / salaire par collaborateur poursuit sa progression. Cela confirme, une fois de plus, que les cabinets confirment leurs gains de productivité.*

Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Le résultat d'exploitation

### L'évolution du résultat d'exploitation

*En croissance molle, voire en baisse depuis plusieurs années, le résultat d'exploitation (en euros constants) des cabinets a sensiblement rebondi en 2014.*

*Cette année-là, les cabinets ont en effet enregistré la plus forte croissance de leur résultat (et de loin) depuis 2008 : +6,2% en euros constants. Cette forte hausse mérite toutefois d'être expliquée :*

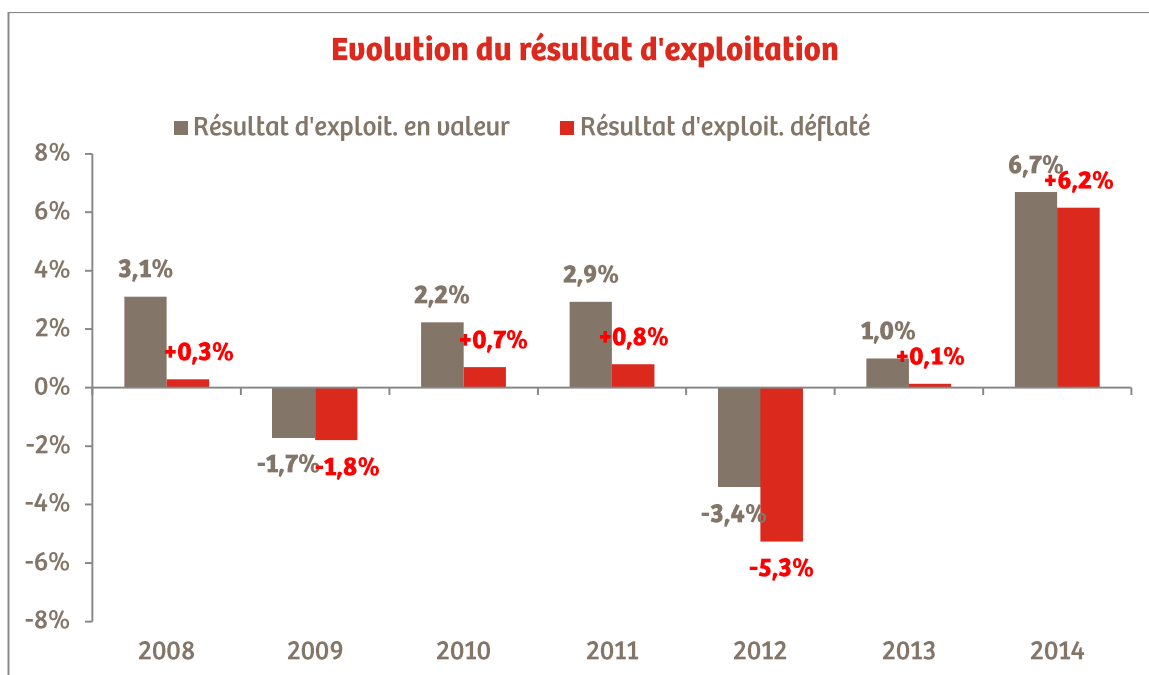
- *D'une part, elle est entièrement imputable à la baisse des cotisations sociales dont ont profité les cabinets en 2014.*
- *D'autre part, ce rebond a permis aux cabinets de retrouver, en 2014, le niveau de résultat d'exploitation de 2007 (hors effets de l'inflation).*



Le point soulevé au début de ce chapitre sur les performances d'ensemble des cabinets prend ici toute sa mesure. En effet, dans le cadre de l'édition 2015 de l'Eco-Graphie, nous avions constaté une (légère) baisse du résultat d'exploitation déflaté en 2011 et 2013.

En excluant de l'analyse les cabinets n'ayant pas déposé leurs comptes en 2014, les performances de l'édition 2016 sont « gonflées » et les années 2011 et 2013 affichent notamment de (légères) croissances.

Rappelons en effet que les cabinets n'ayant pas déposé en 2014 alors qu'ils l'avaient systématiquement fait entre 2007 et 2013, affichent, en moyenne, des performances moins bonnes sur la période 2007-2013<sup>25</sup>.

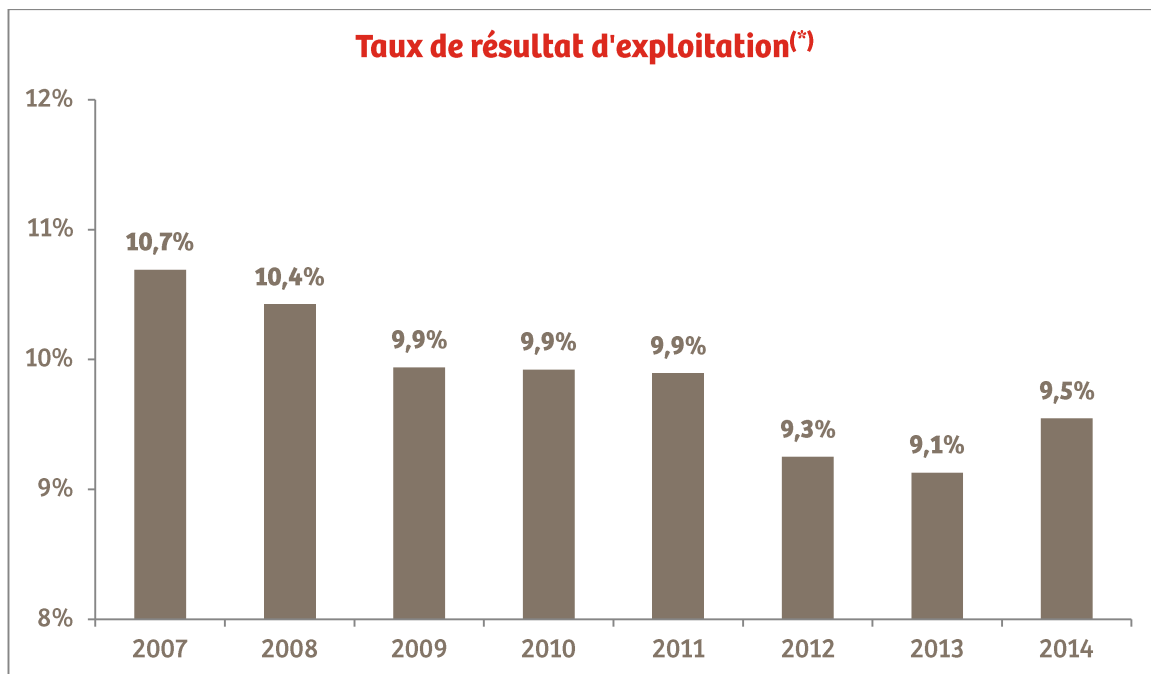


Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

<sup>25</sup> Pour plus d'information sur ce phénomène, se reporter à la partie « méthodologie » du début de l'étude.

### Le taux de résultat d'exploitation

2014 est la première année de progression du taux résultat d'exploitation des cabinets depuis 2008. A 9,5% du chiffre d'affaires, il demeure néanmoins inférieur d'un point à son niveau du début de période.



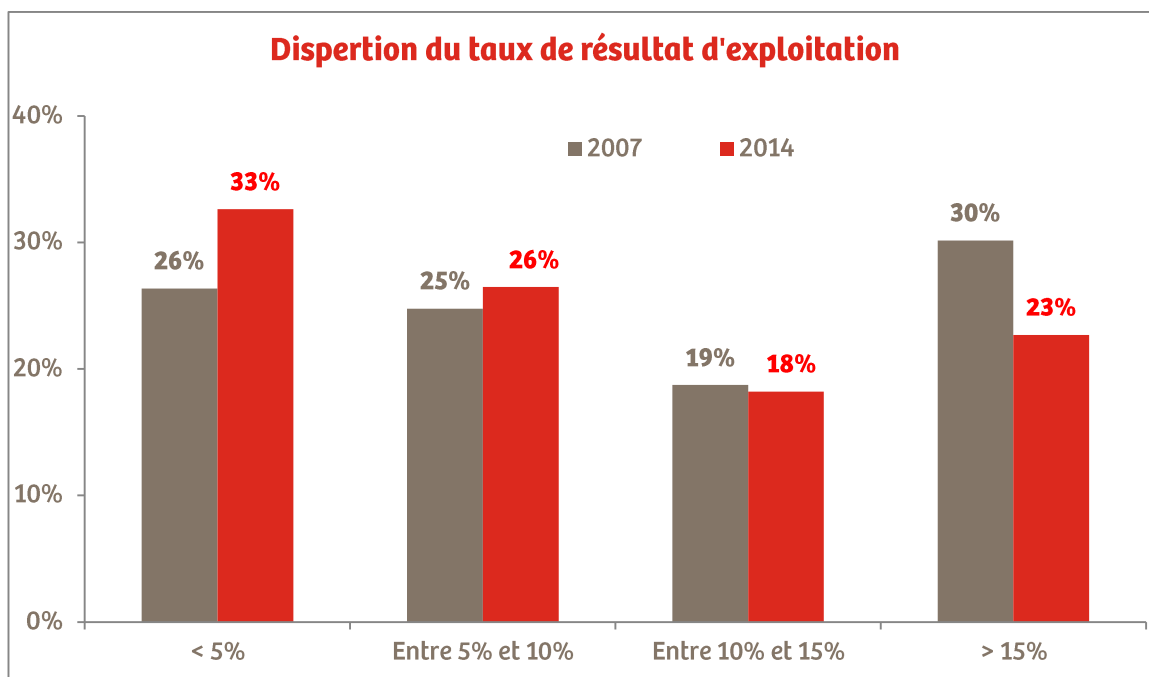
(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### La dispersion du taux de résultat d'exploitation

Il reste des cabinets très performants, mais ils sont de moins en moins nombreux. A l'inverse, ceux qui affichent des niveaux de performance faibles sont de plus en plus nombreux.

Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

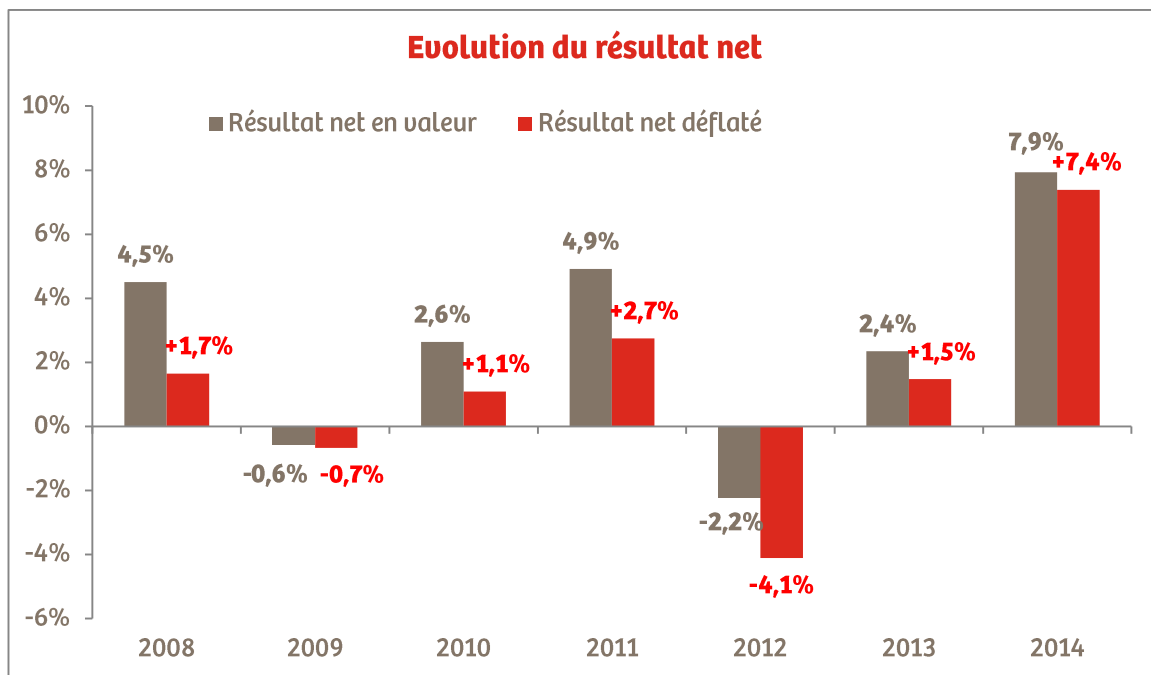
Un exemple pour comprendre ce graphique. En 2007, 26% des cabinets de notre échantillon affichaient un taux de résultat d'exploitation inférieur à 5% de leur chiffre d'affaires. En 2014, ils étaient 33% dans ce cas.

## Le résultat net

### L'évolution du résultat net

*Le rebond significatif du résultat net observé en 2014 est évidemment une bonne nouvelle pour les cabinets. Il ne doit toutefois pas faire perdre de vue que cette hausse s'explique uniquement par la baisse des charges sociales<sup>26</sup>, qui a dopé la rentabilité des cabinets. N'oublions pas qu'entre 2007 et 2013, le résultat net des cabinets (en euros constants) n'avait progressé que de 2%.*

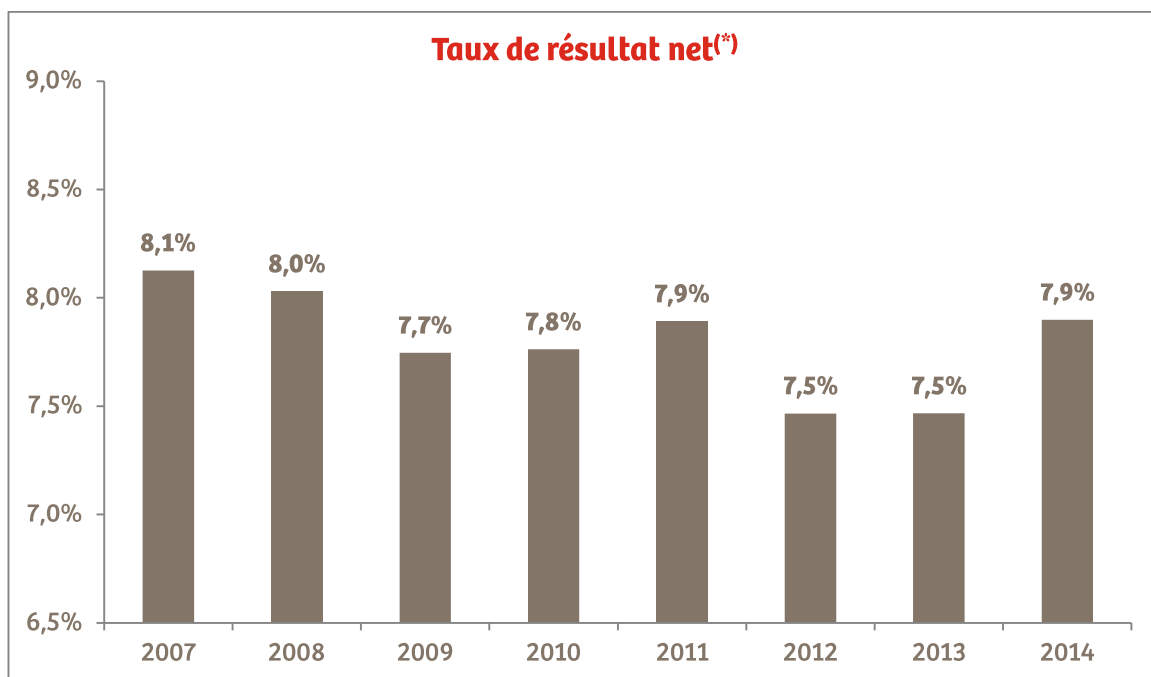
<sup>26</sup> Qui devrait se maintenir en 2015, le taux du CICE étant le même qu'en 2014, et s'accroître en 2016 avec la baisse des cotisations patronales d'allocations familiales à compter du 1<sup>er</sup> avril 2016



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le taux de résultat net

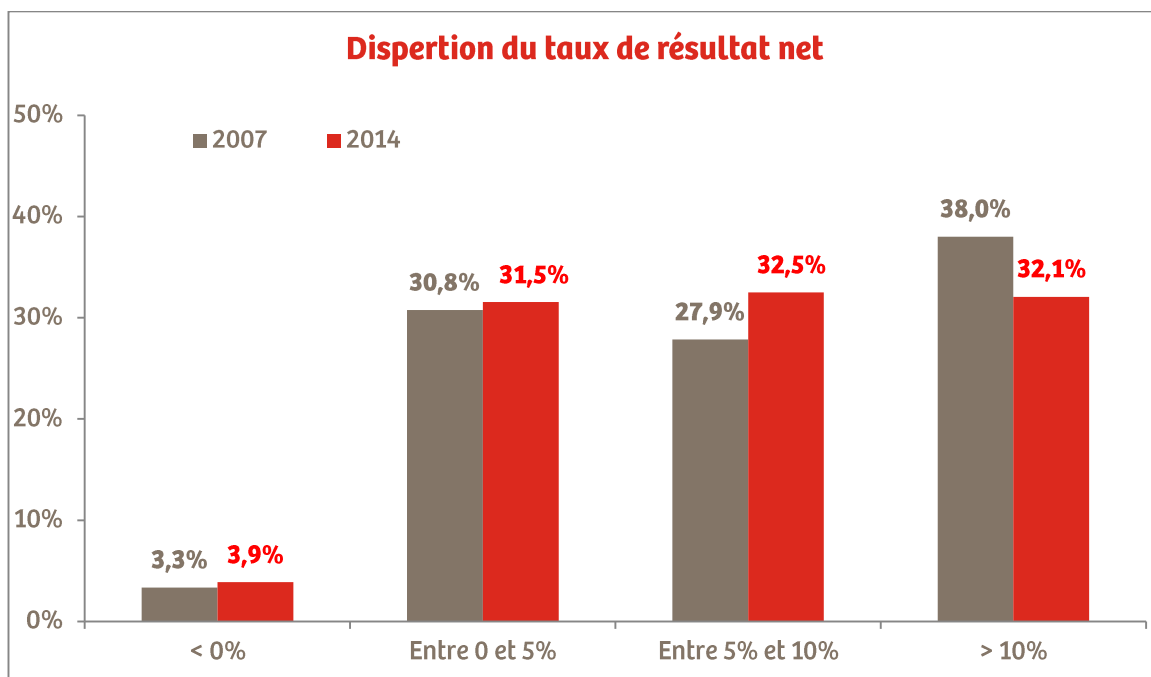
Le résultat net rapporté au chiffre d'affaires, qui connaissait une baisse quasi-ininterrompue depuis 2007, s'est redressé en 2014. Il reste néanmoins (légèrement) inférieur à son niveau du début de période.



(\*) Résultat net / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## La dispersion du taux de résultat net



Lecture du graphique : en 2007, 3,3% des cabinets de notre échantillon affichaient un taux de résultat net négatif. En 2014, ils étaient 3,9% dans ce cas - Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Demain commence aujourd'hui

Demain commence aujourd'hui

## 2<sup>ème</sup> partie :

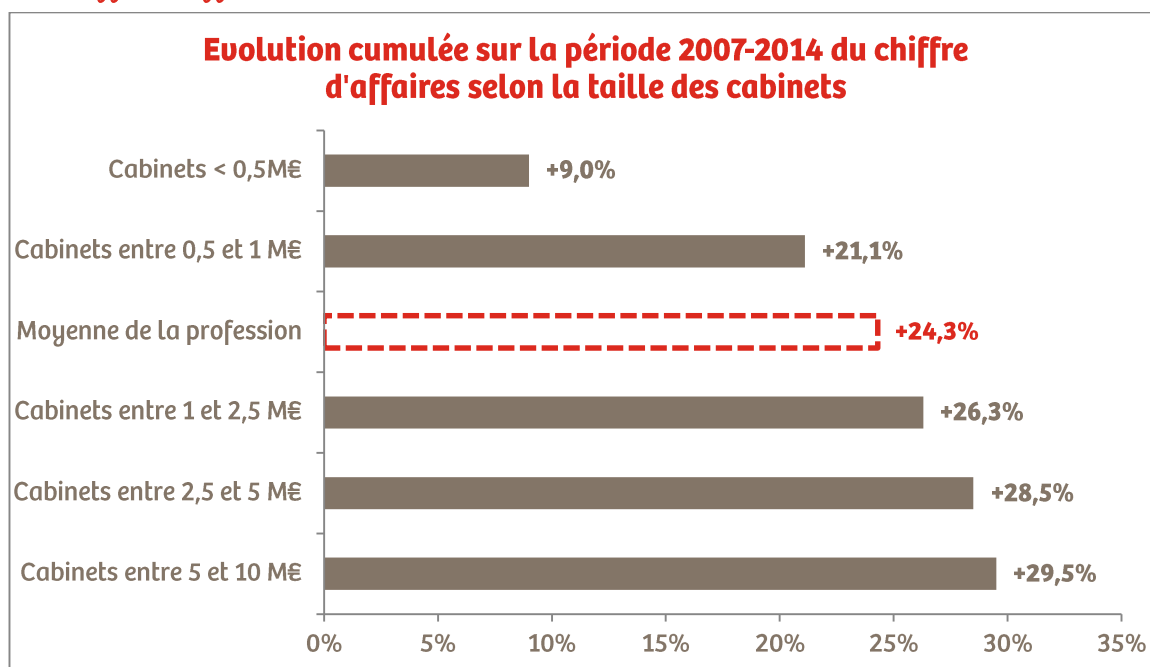
La performance :  
une question de taille



## Vue d'ensemble : les chiffres clés de la performance en fonction de la taille<sup>27</sup>

Ainsi que nous l'avons constaté dans la première partie de cette étude, la majorité des cabinets a connu une période 2007-2014 peu favorable, que ce soit en termes d'activité ou de performances. Une analyse plus fine de l'échantillon global des 3189 cabinets fait toutefois apparaître de profondes disparités en fonction de la taille des cabinets. Ces disparités se retrouvent à la fois en termes d'évolution de l'activité et des performances.

### Le chiffre d'affaires



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

En termes d'évolution du chiffre d'affaires sur la période 2007-2014, on distingue trois grandes familles de cabinets :

- Ceux qui réalisent moins de 0,5 M€ de chiffre d'affaires annuel.
  - Ces cabinets, qui enregistrent une croissance cumulée de seulement 9% sur l'ensemble de la période sont clairement ceux qui souffrent le plus.
  - Rappelons en effet que l'inflation cumulée sur la période dépasse les 10%. Autrement dit, en euros constants, ces cabinets ont vu leur chiffre d'affaires se contracter légèrement entre 2007 et 2014.
- Les cabinets de taille intermédiaire (entre 0,5 et 2,5 M€ de chiffre d'affaires annuel). Ces cabinets, qui représentent 50% des effectifs de notre échantillon, enregistrent une croissance cumulée de leur chiffre d'affaires relativement proche de celle de la moyenne de la profession, aux alentours de 24% sur la période 2007-2014 (soit environ 13%, en euros constants).

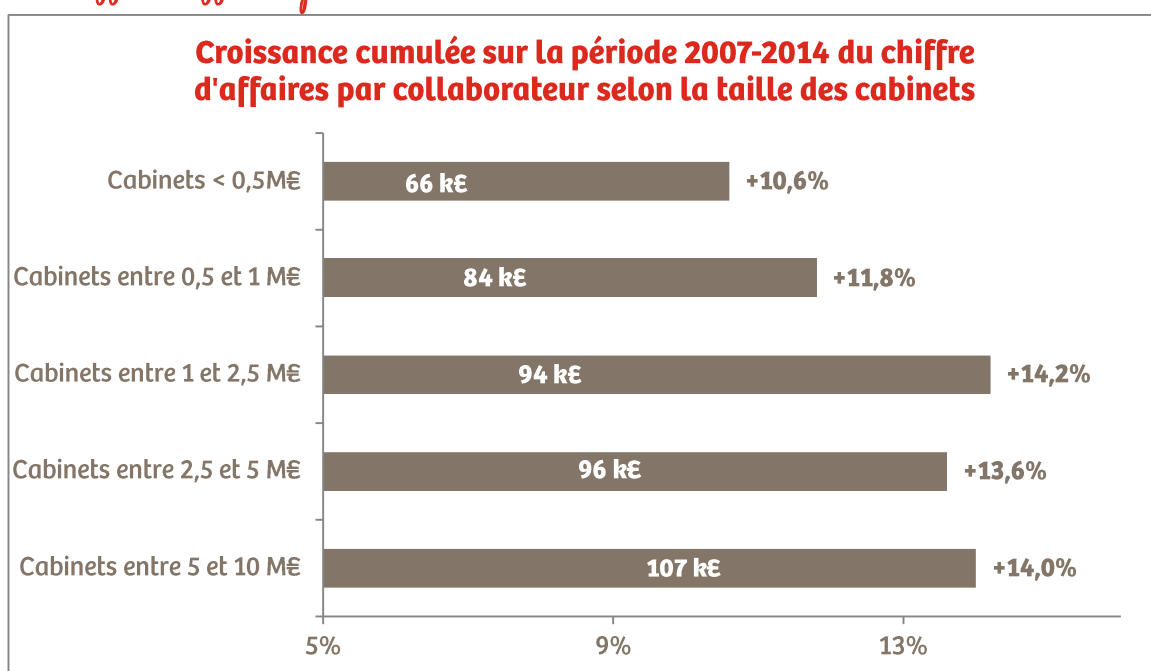
<sup>27</sup> Les données présentées dans le cadre de cette synthèse sont exprimées en euros courants.

- Les cabinets de plus grande taille (entre 2,5 et 10 M€ de chiffre d'affaires annuel), qui enregistrent une croissance de 4 à 5 points supérieure à celle de la moyenne de la profession.

Ces importantes disparités en matière de croissance de l'activité doivent être mises en relation avec la nature des missions de ces différents types de cabinet :

- Les études réalisées par le Conseil supérieur de l'Ordre montrent en effet que les plus petits cabinets sont ceux qui dépendent le plus de la mission comptable traditionnelle : la prestation comptable (tenue + surveillance) a ainsi assuré plus de 80% du chiffre d'affaires des cabinets sans salarié, contre moins des deux tiers pour les entités de plus de 20 collaborateurs.
- Or, comme nous l'avons mentionné dans la première partie de cette étude, les pressions sur les prix de la prestation traditionnelle sont de plus en plus fortes.
  - Alors que les chefs d'entreprise considèrent ces prestations comme peu créatrices de valeur ajoutée, l'absence de différenciation les invite à jouer sur les prix.
  - En outre, compte tenu des évolutions en cours, et notamment la tendance inéluctable à l'automatisation de la prestation comptable, ces tensions sur les prix ne pourront que se renforcer au cours des années à venir.

### *Le chiffre d'affaires par collaborateur<sup>28</sup>*



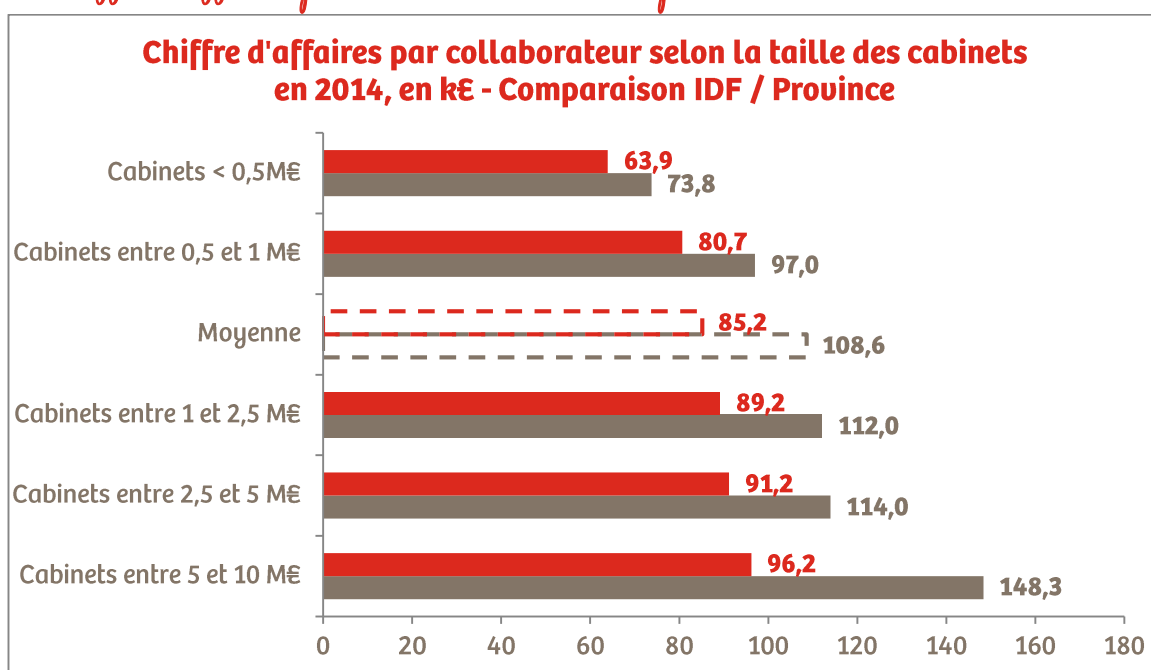
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce  
Les montants en blanc dans les barres correspondent au chiffre d'affaires moyen par collaborateur pour l'année 2014.

Le chiffre d'affaires par collaborateur est une fonction croissante de la taille. Idem pour la progression de cet indicateur sur la période 2007-2014.

<sup>28</sup> Pour plus d'information sur la construction de ces données concernant le chiffre d'affaires / collaborateur, se reporter à la partie « méthodologie », au début de cet ouvrage...

- Le chiffre d'affaires par collaborateur est ainsi de 66 k€, en moyenne, pour les cabinets de moins de 500 k€ de chiffre d'affaires ; alors qu'il dépasse les 107 k€ pour les structures réalisant plus de 5 M€ d'euros de chiffre d'affaires.
- Plus les cabinets sont de grande taille, plus le chiffre d'affaires par collaborateur affiche une progression soutenue sur la période de référence : de +10,6% pour les plus petits cabinets à environ +14% pour les cabinets de plus d'1 M€, en euros courants.
- Notons que ces évolutions s'entendent en euros courants, c'est-à-dire sans tenir compte des 10,3% d'inflation cumulée enregistrés sur la période. Dit autrement, le chiffre d'affaires moyen par collaborateur des cabinets de moins de 500 k€ de chiffre d'affaires a stagné sur l'ensemble de la période 2007-2014.

### Le chiffre d'affaires par collaborateur IDF vs province



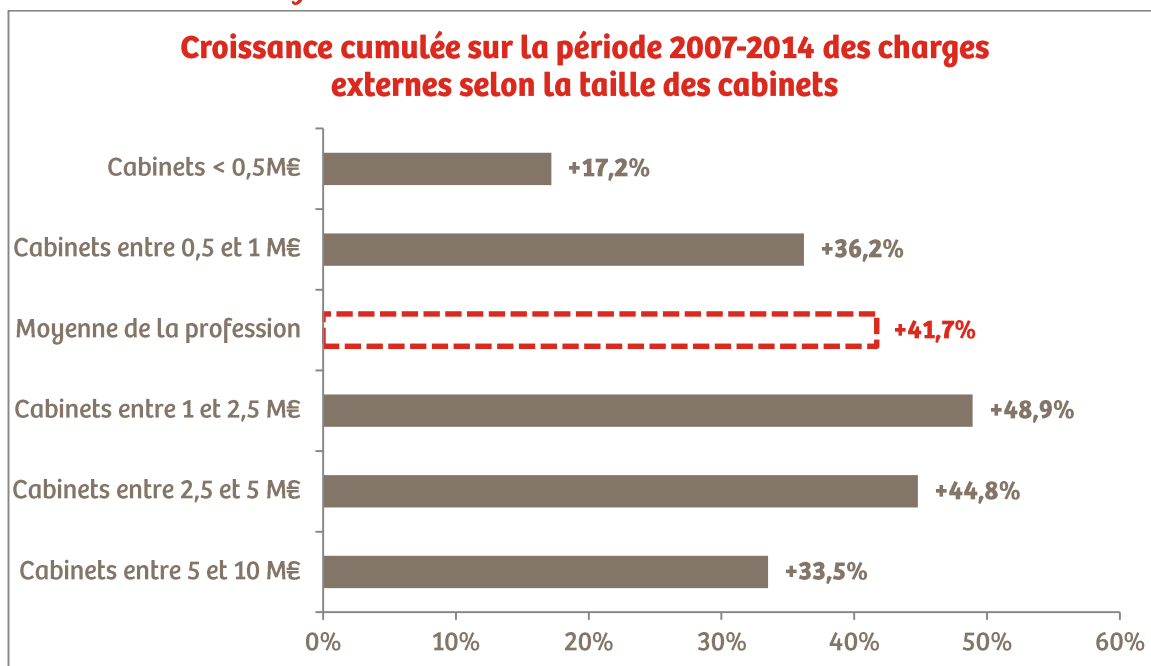
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Si l'analyse du chiffre d'affaires par collaborateur selon la taille des cabinets est riche d'enseignement, la comparaison entre l'Ile-de-France et la province l'est tout autant :

- L'écart entre les cabinets franciliens et leurs homologues de province s'accroît en effet sensiblement avec la taille des cabinets.
- Illustration de ce phénomène :
  - Le chiffre d'affaires par collaborateur d'un cabinet de province réalisant moins de 500 k€ de chiffre d'affaires représente près de 90% de celui d'un cabinet de même taille d'Ile-de-France.
  - En revanche, lorsque l'on considère les cabinets de la tranche supérieure (entre 5 et 10 M€ de chiffre d'affaires), le ratio entre la province et l'Ile-de-France n'est plus que de 65%.

Demain commence aujourd'hui

## L'évolution des charges externes



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Toutes les catégories de cabinets ont vu leurs charges externes progresser plus rapidement que leur chiffre d'affaires sur la période 2007-2014 : de +17% pour les plus petits cabinets, à près de +50% pour les structures réalisant entre 1 et 2,5 M€. Dans ces conditions, tous les cabinets ont vu le poids de leurs charges externes progresser de façon significative entre 2007 et 2014 :

- +2,2 points pour les cabinets de moins de 0,5 M€ de chiffre d'affaires annuel, pour atteindre 31,8% du chiffre d'affaires, en moyenne, en 2014.
- +3,5 points pour les 0,5-1 M€ de chiffre d'affaires annuel, pour atteindre 31,9% du chiffre d'affaires, en moyenne, en 2014.
- +5 points pour les 1-2,5 M€ de chiffre d'affaires annuel, pour atteindre 33,0% du chiffre d'affaires, en moyenne, en 2014.
- +3,7 points pour les 2,5-5 M€ de chiffre d'affaires annuel, pour atteindre 33,0% du chiffre d'affaires, en moyenne, en 2014.
- +3,5 points pour les 5-10 M€ de chiffre d'affaires annuel, pour atteindre 33,9% du chiffre d'affaires, en moyenne, en 2014.

La forte croissance des charges externes des cabinets de taille intermédiaire s'explique certes par un accroissement régulier des dépenses incompressibles des cabinets (loyers, assurances, logiciels...), mais également par un recours accru à des compétences externes dans le cadre de leurs missions :

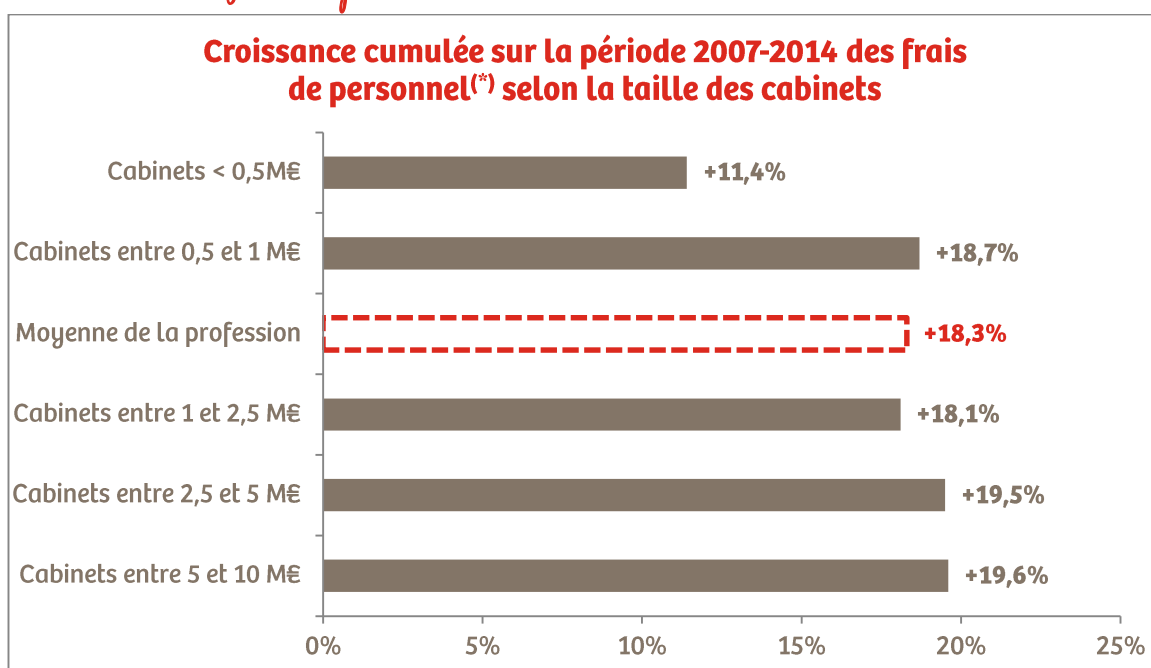
- Ces cabinets de taille intermédiaire sont en effet confrontés à des demandes de plus en plus complexes et diversifiées (conseil, accompagnement...) de la part de leurs clients et/ou à des besoins nouveaux en termes de fonction support (marketing, management, gestion des ressources humaines, commercial...).
- Mais, compte-tenu de leur taille, rares sont les cabinets de ce type qui ont la surface financière et/ou le volume d'affaires suffisants pour internaliser ces fonctions, d'où un

Demain commence aujourd'hui

recours accru à des compétences externes: sous-traitance, missions ponctuelles, temps partagé...

- Illustration de ce phénomène, les charges externes progressent moins rapidement dans les cabinets de plus grande taille que dans les structures de taille intermédiaire. Compte tenu de leur taille et de leurs moyens plus importants, ils ont en effet plus de facilités à internaliser ces compétences nouvelles. Ces compétences, rappelons-le, deviennent indispensables pour les cabinets...
- Quant aux plus petits cabinets, comme nous l'avons déjà signalé, ils restent très (trop?) centrés sur la mission traditionnelle, ce qui se traduit par un recours moins important à des compétences externes et, in fine, par une croissance moindre de leurs charges externes.

### *L'évolution des frais de personnel*

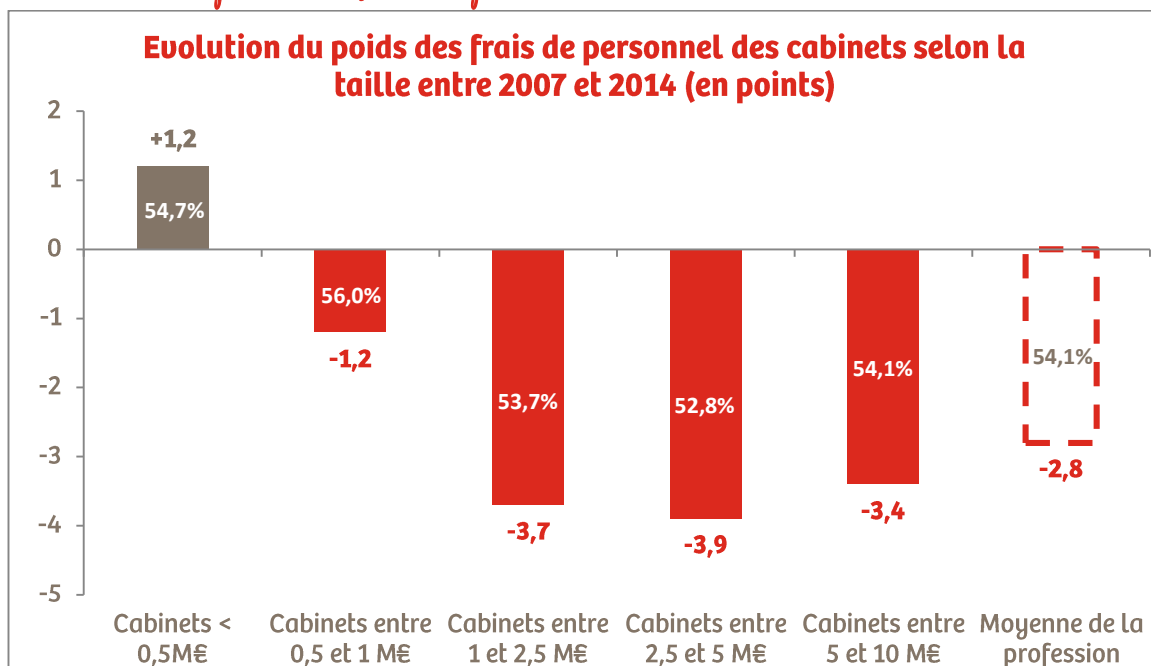


(\*) Frais de personnel chargés - Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

A l'exception des structures de moins de 500 000 euros de chiffre d'affaires, tous les cabinets ont vu leur masse salariale progresser dans des proportions similaires entre 2007 et 2014 : entre 18% et 20%.

Demain commence aujourd'hui

## L'évolution du poids des frais de personnel



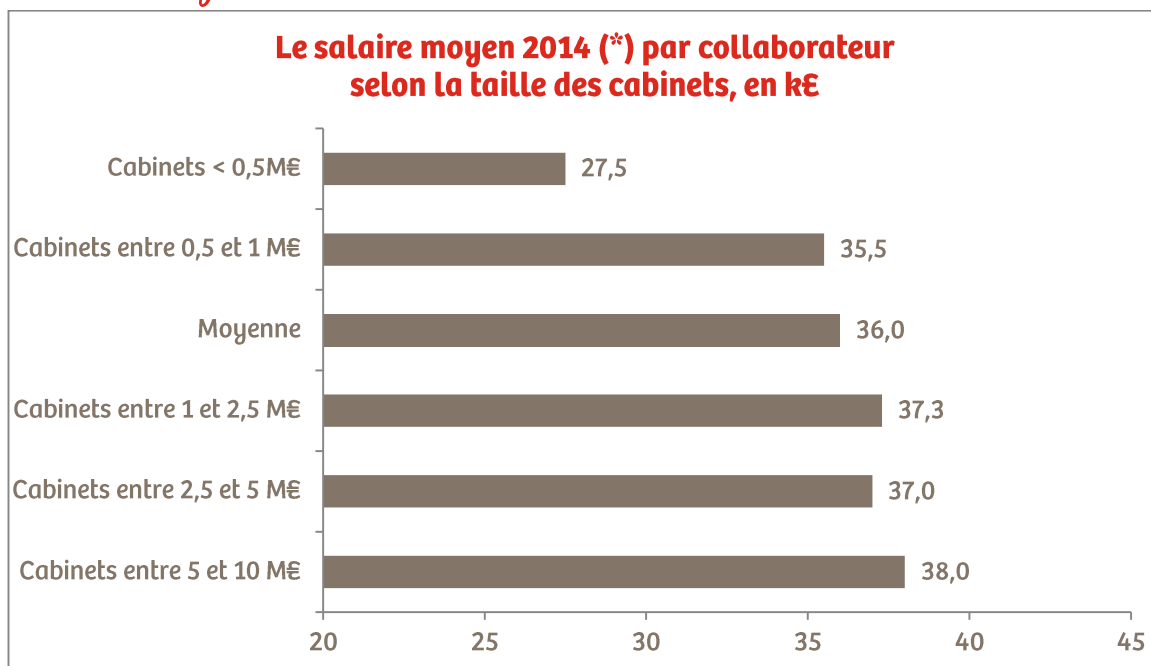
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Compte tenu de l'évolution de leurs chiffres d'affaires, toutes les catégories de cabinets, à l'exception encore une fois des plus petites structures<sup>29</sup>, ont vu le poids de leurs frais de personnel se réduire au cours des dernières années ; la baisse atteignant des proportions très significatives dans les cabinets de plus de 1 M€ de chiffre d'affaires.

En pratique, ces chiffres montrent que les cabinets de plus d'un million de chiffre d'affaires ont réalisé de vrais gains de productivité sur la période étudiée, contrairement aux cabinets de plus petite taille.

<sup>29</sup> Contrairement aux autres catégories, à 54,7% du chiffre d'affaires en 2014, le poids de la masse salariale de ces petits cabinets s'est accru de 1,2 point entre 2007 et 2014. En l'espèce, l'augmentation de la part des frais de personnel dans le CA est plus due à la stagnation du chiffre d'affaires qu'à l'augmentation des charges de personnel.

## Le salaire moyen

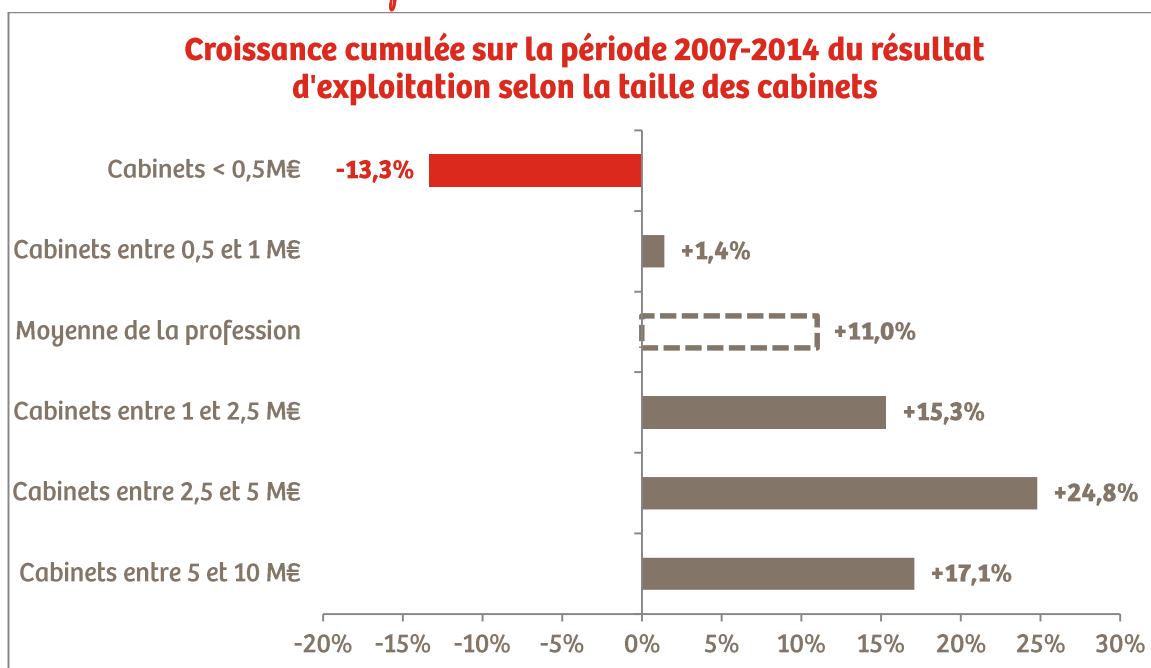


(\*) Salaires et traitements non-chargés.

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce  
Les montants en blanc dans les barres correspondent au chiffre d'affaires moyen par collaborateur pour l'année 2014.

Le salaire moyen est également une fonction croissante de la taille. En 2014, il s'étalait ainsi de 27,5 k€ dans les cabinets de moins de 500 k€ de chiffre d'affaires à 38 k€ pour les entités réalisant entre 5 et 10 M€ de chiffre d'affaires.

## L'évolution du résultat d'exploitation en euros courants



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

La situation des plus petits cabinets demeure préoccupante :

- Sur la période 2007-2014, le résultat d'exploitation des cabinets réalisant moins de 500 k€ de chiffre d'affaires a baissé de plus de 13%.
  - Et, encore, nous parlons ici en euros courants, c'est-à-dire sans prendre en compte les 10,3% d'inflation cumulée sur la période. Autrement dit, en euros constants, la baisse dépasse les 21%.
  - Notons que lorsque l'on raisonne en euros constants, le résultat d'exploitation des cabinets réalisant entre 500 k€ et 1 M€ de chiffre d'affaires s'est également contracté de 8% sur la période de référence.
- Ces difficultés croissantes des petits cabinets traduisent de fortes tensions sur les prix de la prestation de base<sup>30</sup>, alors même que les contraintes administratives qui pèsent sur eux sont de plus en plus fortes. Autrement dit, les petits cabinets, qui réalisent l'écrasante majorité de leur activité sur la mission traditionnelle, effectuent de plus en plus de tâches à (très) faible valeur ajoutée qu'il est impossible de valoriser auprès des clients et donc, in fine, de facturer.
- Cette situation est de plus en plus problématique dans la mesure où ces activités chronophages empêchent ces cabinets de se dégager du temps pour faire évoluer leurs cabinets et s'adapter aux mutations profondes qui s'annoncent<sup>31</sup>. Toujours la tête dans le guidon, ces cabinets n'ont pas le temps de préparer l'avenir en développant des missions à plus forte valeur ajoutée dont les clients ont véritablement besoin (tableau de bord, conseil en gestion, etc.).
- Dans les cabinets de plus grande taille, qui sont plus en mesure de s'organiser pour développer des prestations hors du champ de la mission traditionnelle, la situation est moins tendue.
  - Les cabinets réalisant entre 2,5 et 5 M€ de chiffre d'affaires sont ainsi ceux qui affichent la plus forte croissance de leur résultat d'exploitation sur la période analysée : +24,8% entre 2007 et 2014, soit une progression, en euros constants, de plus de 13%.
  - Ces bonnes performances appellent toutefois une remarque : elles doivent en effet beaucoup au rebond observé en 2014.
    - Les cabinets de cette taille sont ceux qui ont le plus profité de la baisse des charges sociales. Ces dernières se sont contractées de 3,5% en 2014, ce qui a largement participé au rebond de leur résultat d'exploitation : +10%.
    - Autrement dit, l'essentiel de la croissance du résultat d'exploitation de ces cabinets sur la période de référence est imputable à la bonne performance de 2014. Une bonne performance qui doit plus à des facteurs exogènes qu'endogènes...
  - Enfin, rappelons que ces chiffres ne permettent pas de distinguer la croissance organique de la croissance externe. Il est tout à fait possible (et probable) que ces cabinets de plus grande taille aient

<sup>30</sup> Selon les dernières études de l'Observatoire de la profession comptable, le panier moyen des cabinets de moins de 50 collaborateurs a baissé d'un tiers, en euros constants, depuis une dizaine d'années.

<sup>31</sup> Rappelons en effet que les opérations de saisie et de tenue, qui représentent encore aujourd'hui près de 50% du chiffre d'affaires de la profession vont être automatisées à très court terme par des logiciels de nouvelle génération.





Revenons sur les différents échantillons par taille de notre étude.

Demain commence aujourd'hui

## Les cabinets réalisant moins de 0,5 M€ de chiffre d'affaires

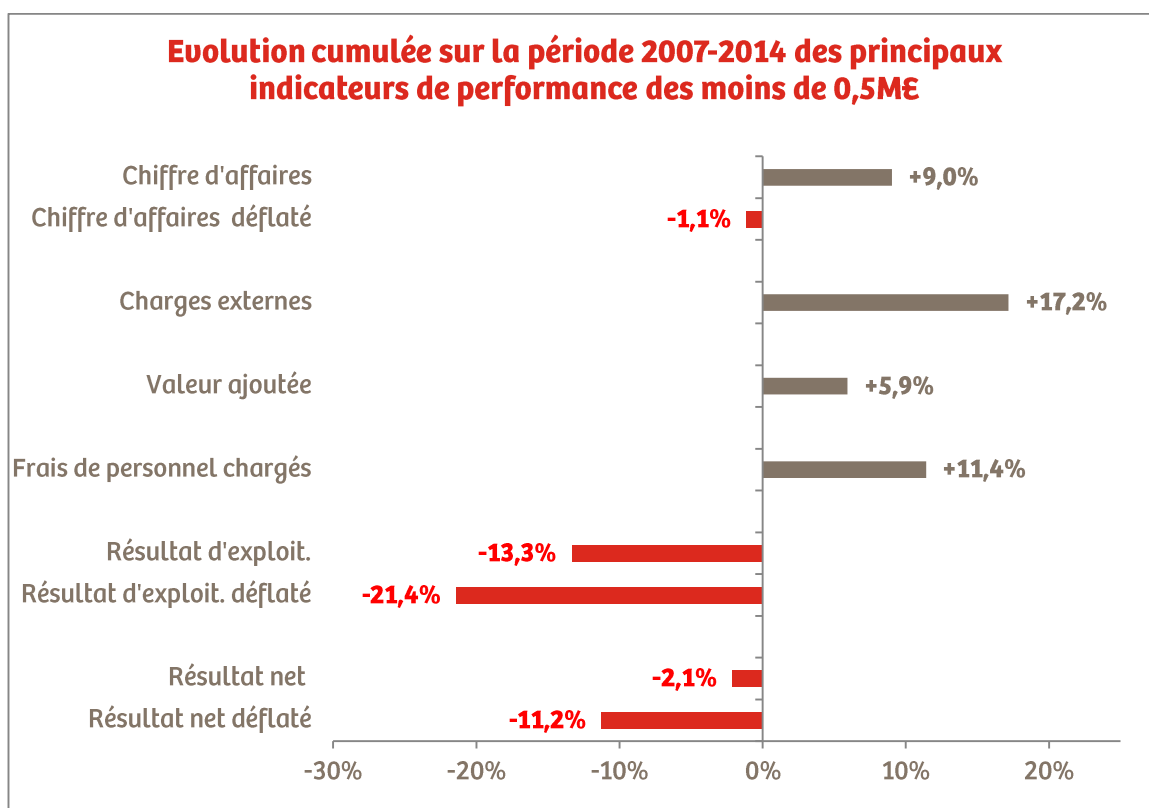


Précision méthodologique : cette catégorie des cabinets de moins de 0,5 M€ de chiffre d'affaires regroupe, au sein de notre échantillon :

- 1 134 cabinets.
- Un effectif théorique d'environ 4 373 collaborateurs<sup>32</sup>.
- Un chiffre d'affaires cumulé de 310,3 M€ en 2014.

*Synthèse : les chiffres clés de la performance des cabinets de moins de 0,5 M€*

*Une activité atone sur la période 2007-2014 et des performances en très net repli. En 7 ans, leur résultat d'exploitation en euros constants a chuté de plus de 20%, en moyenne...*



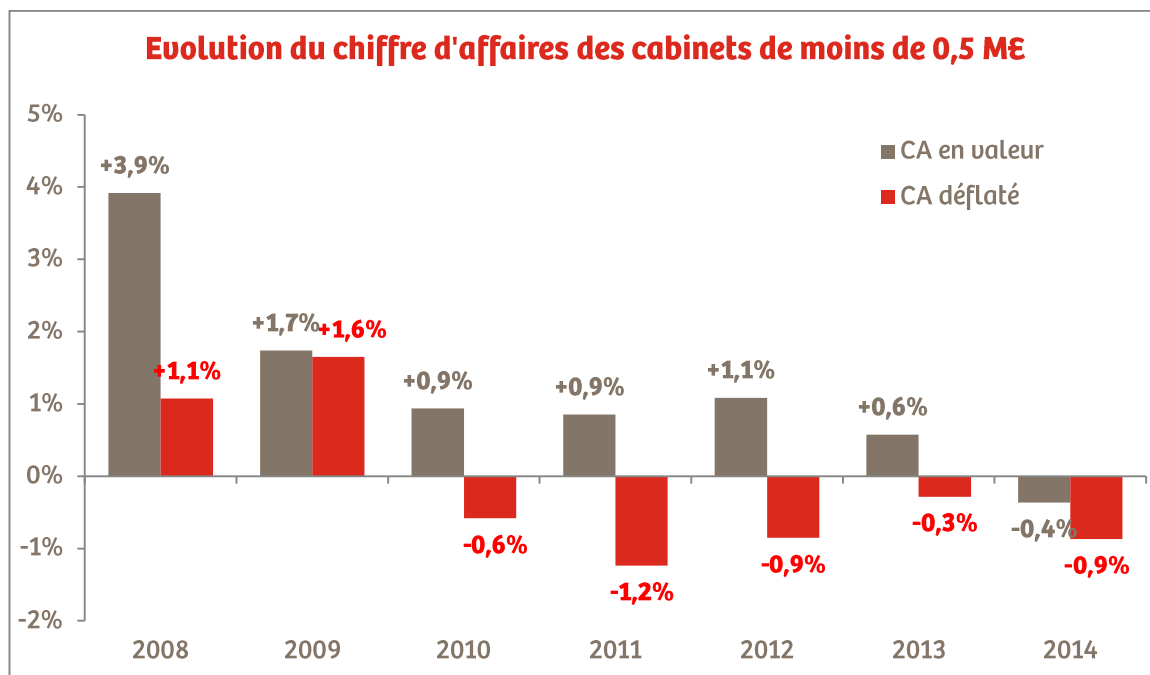
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

<sup>32</sup> Cet effectif théorique a été calculé par extrapolation d'après l'effectif moyen des 899 cabinets de cette taille ayant renseigné leur effectif dans le cadre de leur déclaration auprès du greffe du tribunal de commerce.

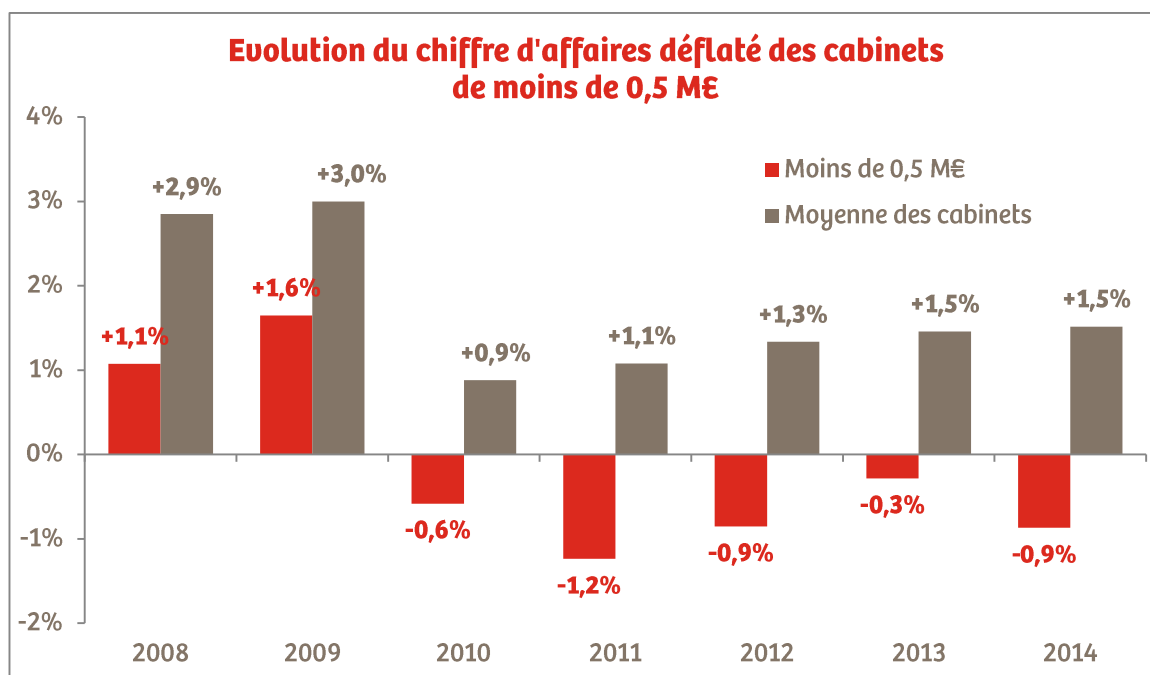
## Le chiffre d'affaires

### L'évolution du chiffre d'affaires

En 2014, le chiffre d'affaires des petits cabinets a baissé, en euros constants, pour la cinquième année consécutive. In fine, entre 2007 et 2014, il s'est contracté d'environ 1% sur l'ensemble de la période de référence.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



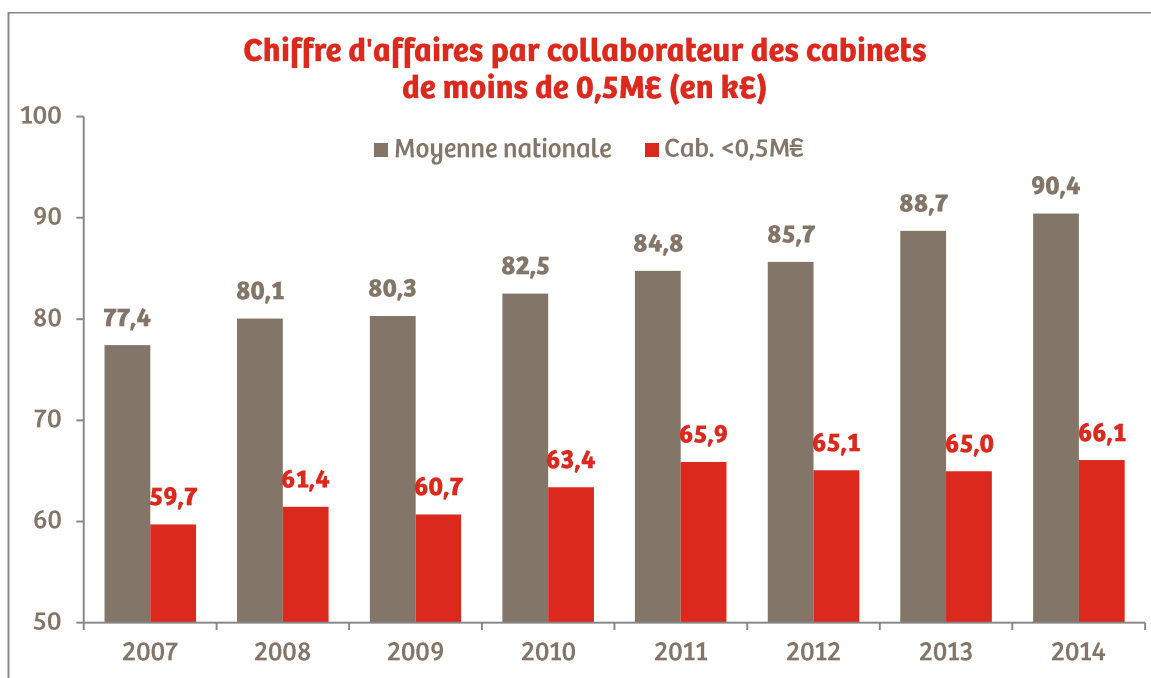
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

**Le chiffre d'affaires par collaborateur**

Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.

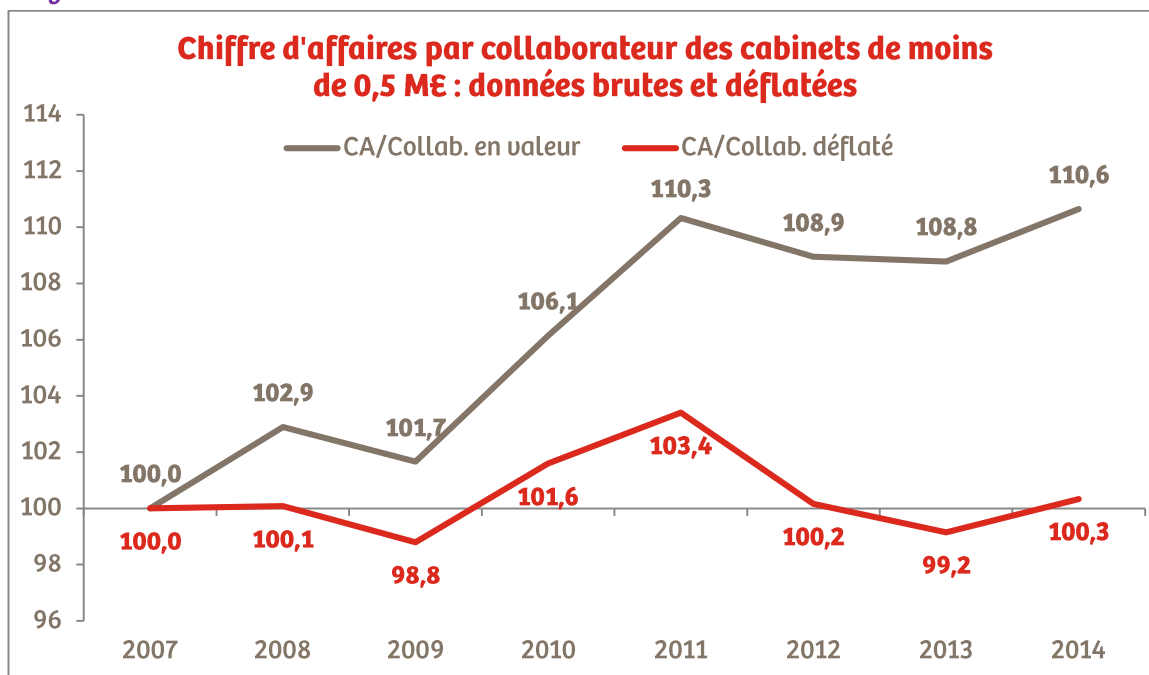
*Le chiffre d'affaires par collaborateur des cabinets de moins de 0,5 M€ est nettement inférieur à celui de la moyenne de la profession. En euros courants, il n'a progressé que de 10% entre 2007 et 2014 ; soit 6 points de moins que la moyenne de la profession. En outre, il reste inférieur de 27% au chiffre d'affaires moyen de la profession.*



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

En euros constants, le chiffre d'affaires par collaborateur des cabinets de moins de 0,5 M€ a stagné entre 2007 et 2014.

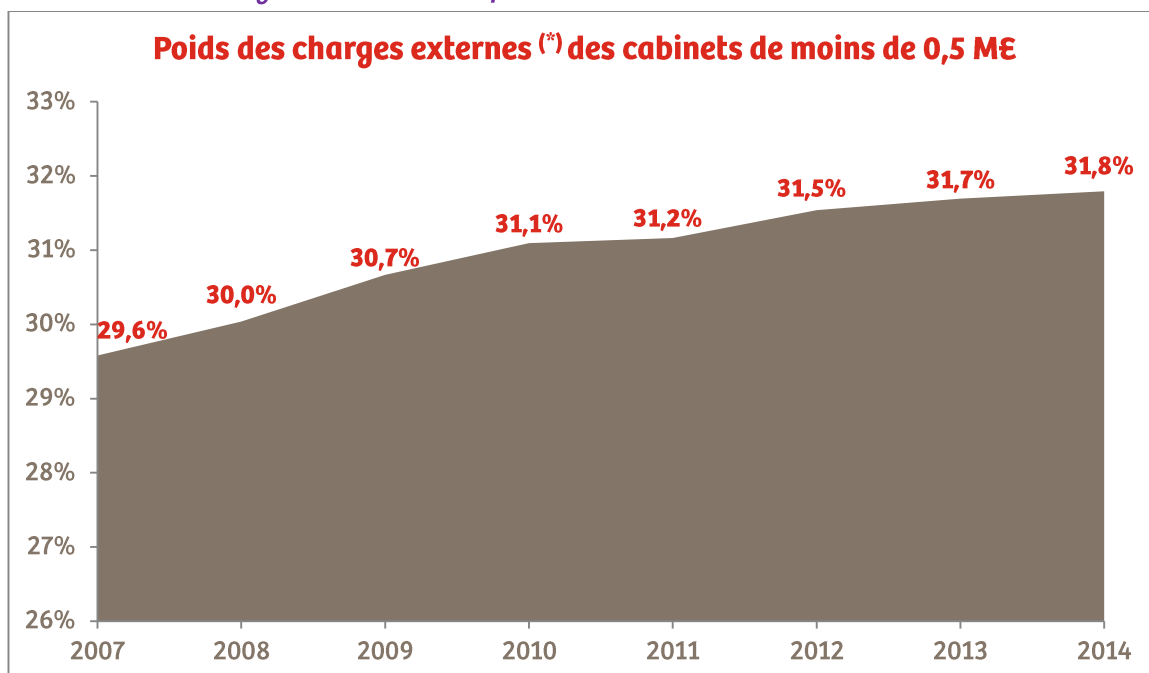


Indices de chiffre d'affaires - Base 100 en 2007

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Les charges externes

Les cabinets de moins de 0,5 M€ de chiffre d'affaires sont ceux dans lesquels le poids des charges externes est le moins élevé. Ce sont également les cabinets qui affichent la progression la moins élevée de leurs charges externes sur la période.



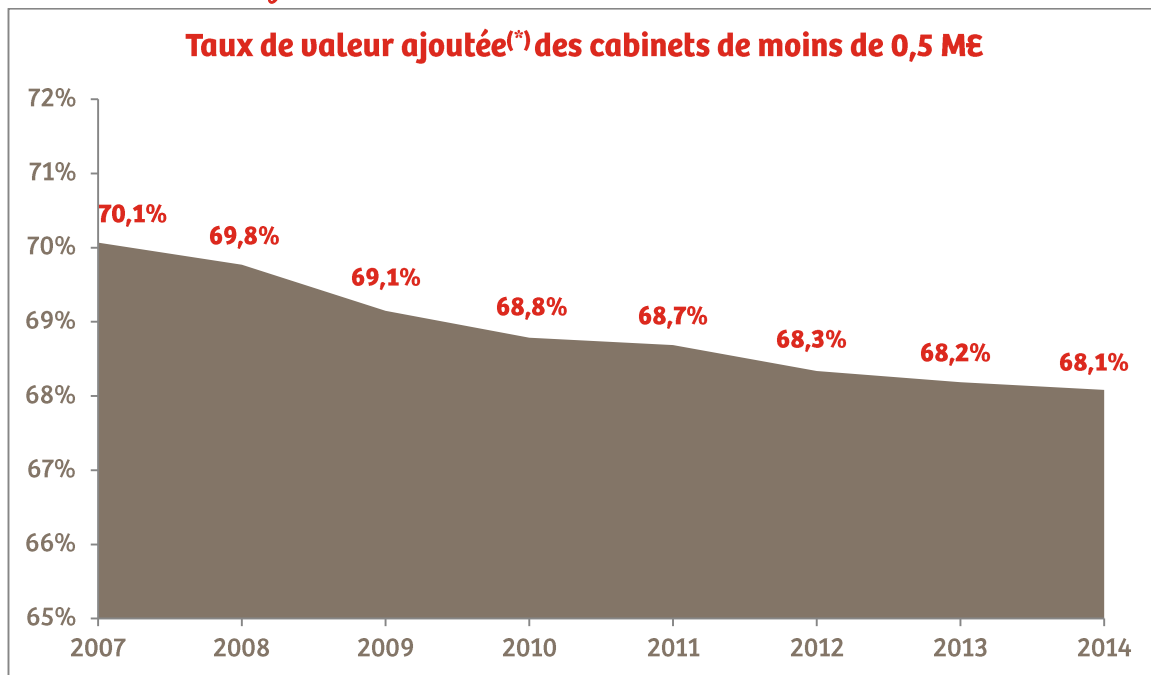
(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

Demain commence aujourd'hui

## Le taux de valeur ajoutée

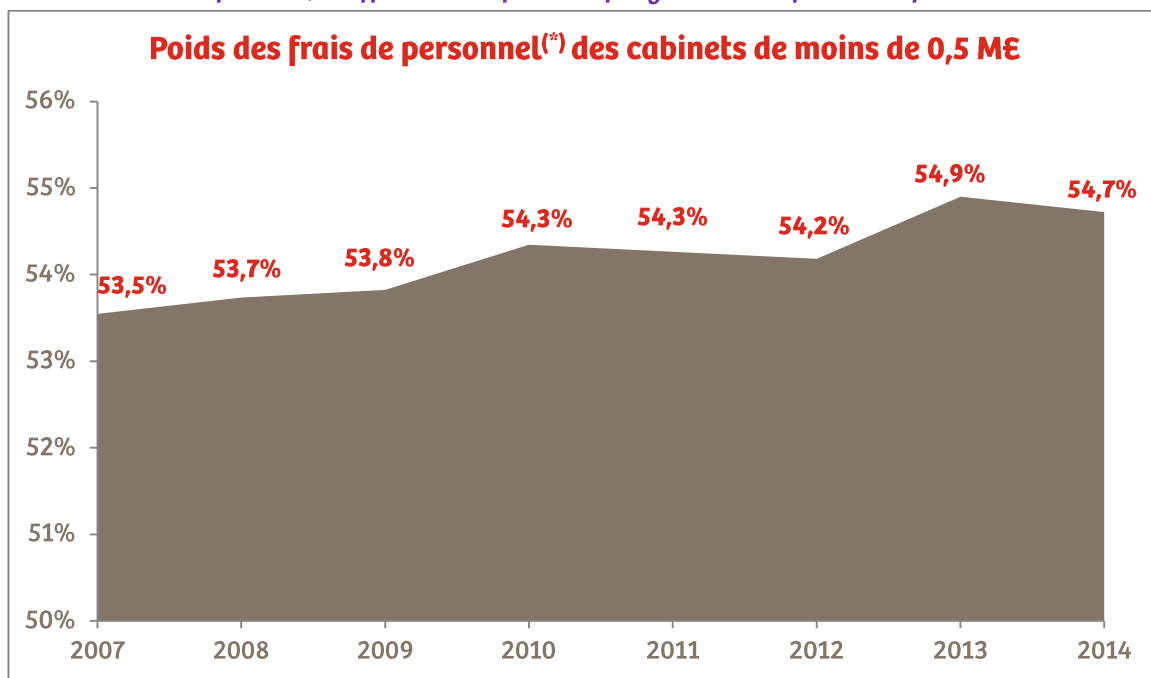


(\*) VA / CA - Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Les frais de personnel

### L'évolution du poids des frais de personnel

Le poids des frais de personnel des cabinets de moins de 0,5 M€ s'est allégé en 2014. Sur l'ensemble de la période, il affiche toutefois une progression de plus d'un point.



(\*) (Salaires + charges sociales) / Chiffre d'affaires

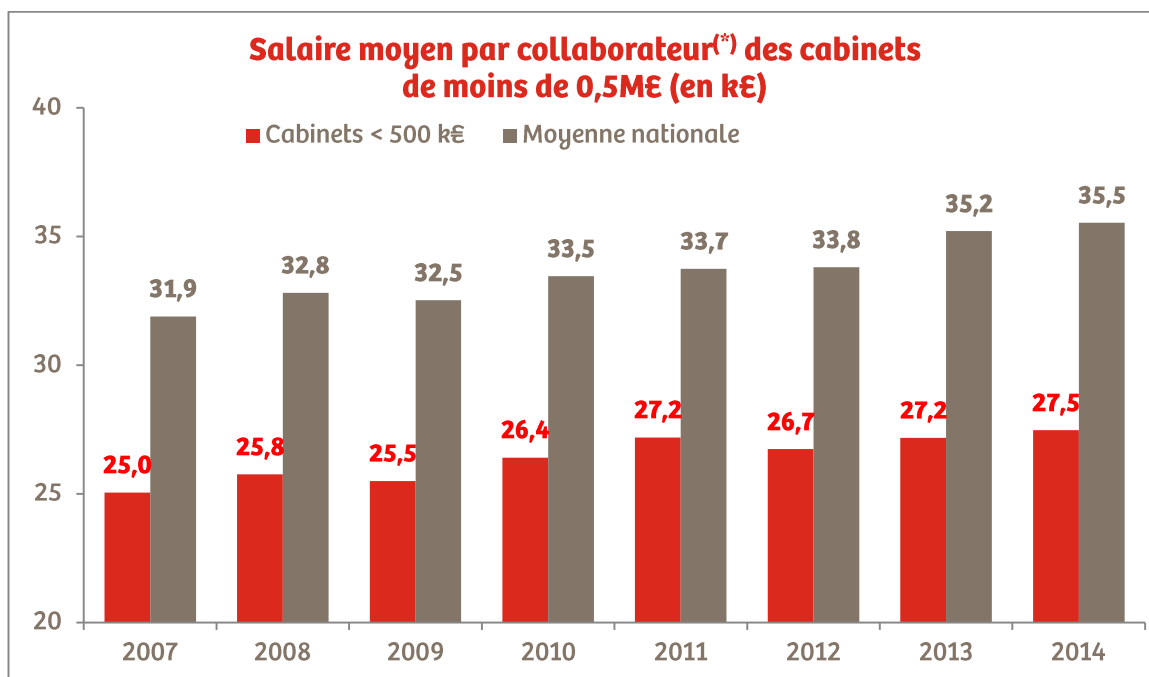
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le salaire moyen par collaborateur



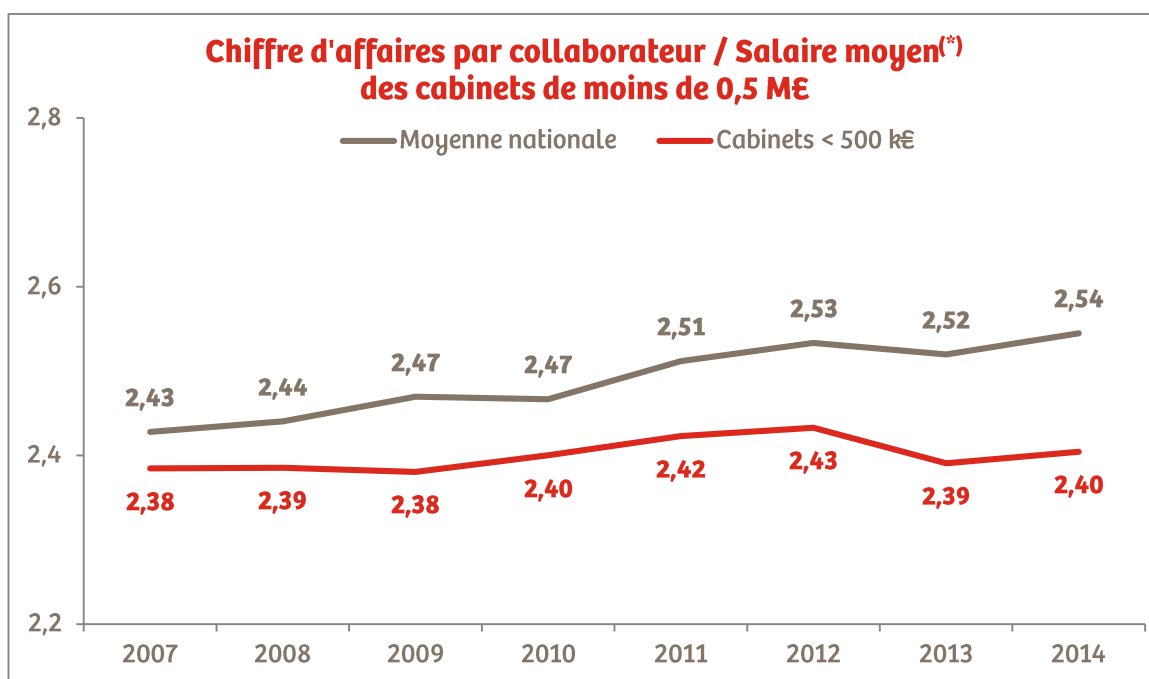
Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.

Le salaire moyen des collaborateurs des cabinets de moins de 0,5 M€ de chiffre d'affaires est nettement inférieur (-23%) à celui de la moyenne des cabinets : 27,5 K€ contre près de 36 K€.



(\*) Salaire annuel non-chargé

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



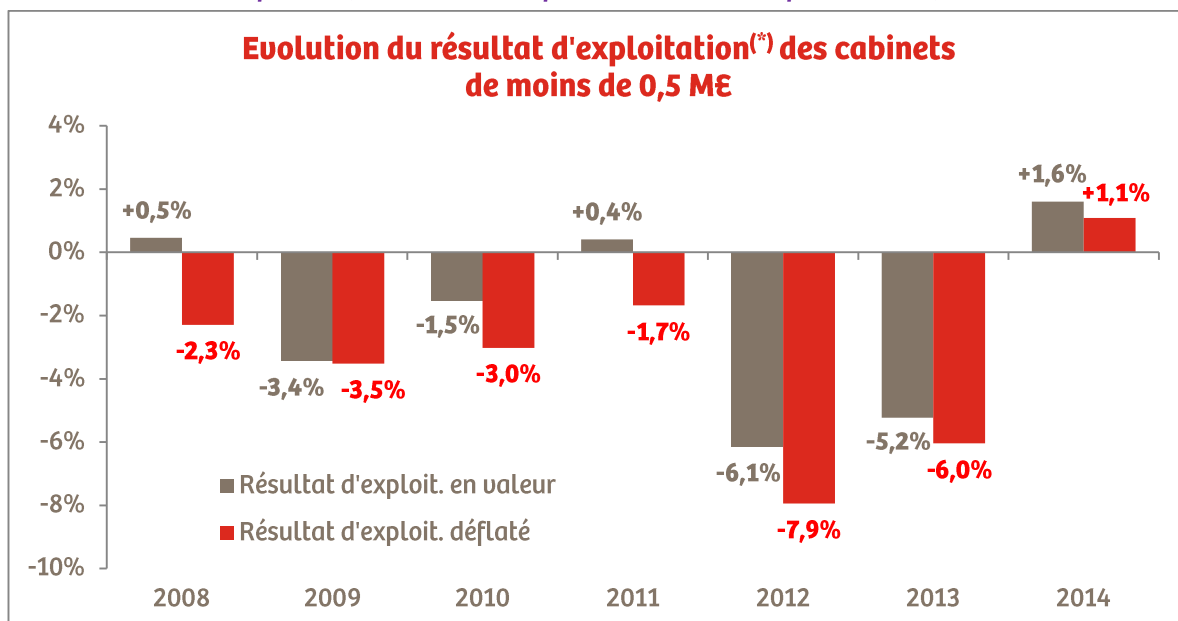
(\*) Salaire non-chargé - Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

## Le résultat d'exploitation

### L'évolution du résultat d'exploitation

Pour la première fois depuis 7 ans, le résultat d'exploitation des petits cabinets, exprimé en euros constants, a progressé en 2014. C'est naturellement une bonne nouvelle, mais, d'une part la hausse est modeste; d'autre part, elle s'explique par la baisse des cotisations sociales. In fine, sur l'ensemble de la période, le résultat d'exploitation baisse de plus de 20%, en euros constants.

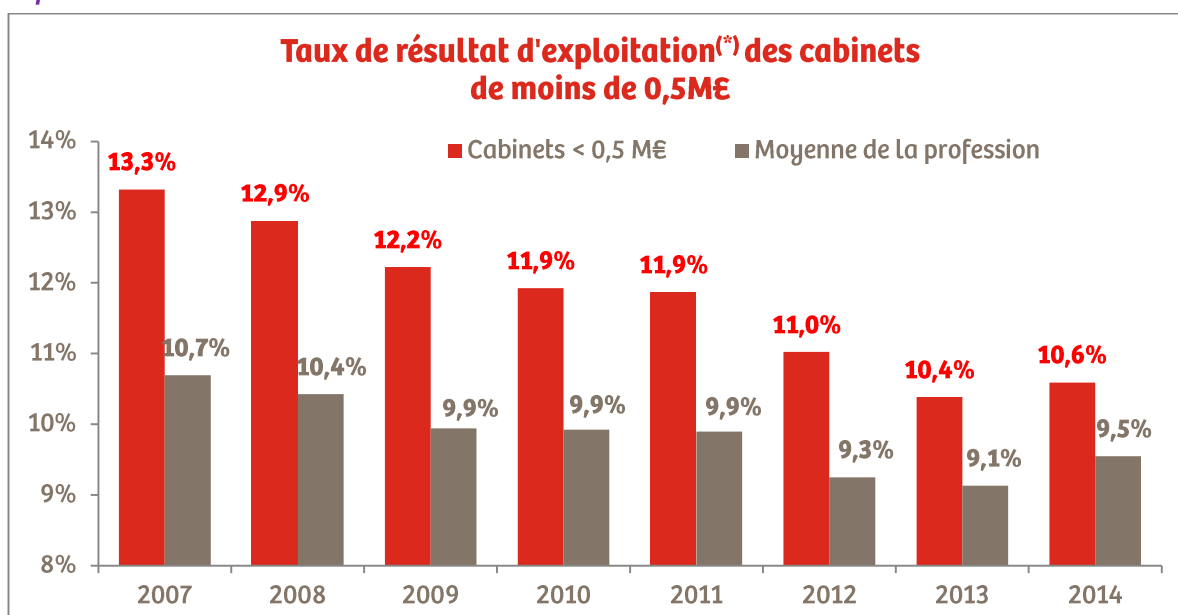


(\*) Résultat d'exploitation

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le taux de résultat d'exploitation

Des performances encore supérieures à la moyenne de la profession, mais en nette baisse sur les sept dernières années.



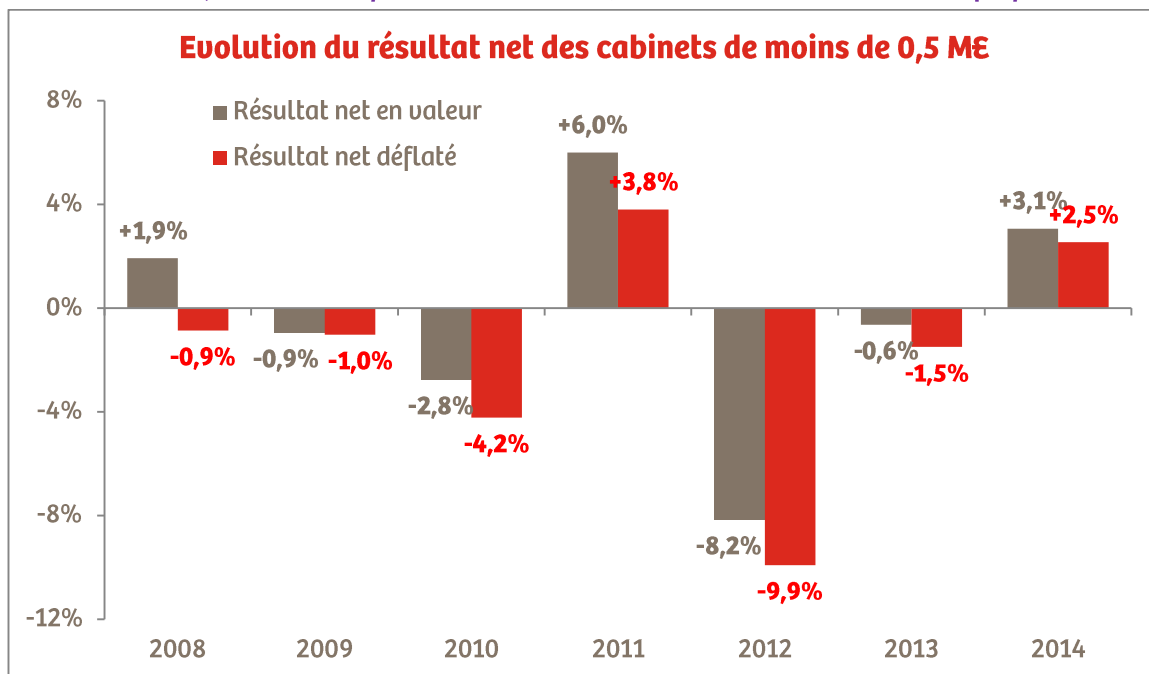
(\*) Résultat d'exploitation / CA - Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'EC), via greffe des tribunaux de commerce



## Le résultat net

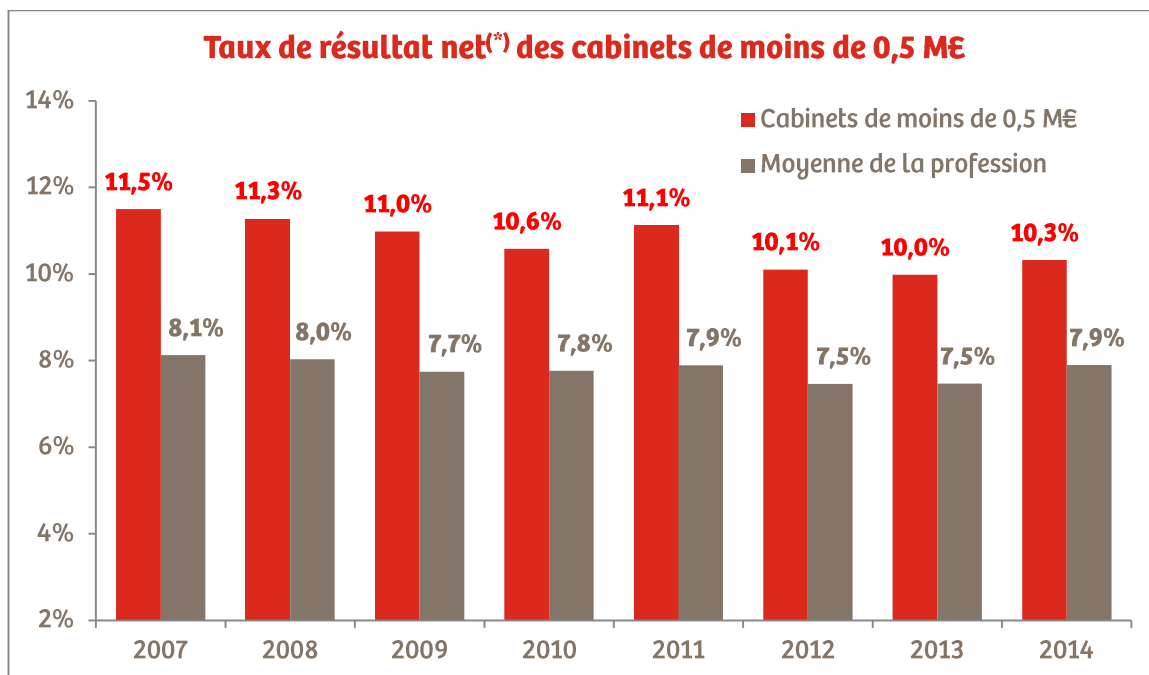
### L'évolution du résultat net

Entre 2007 et 2014, le résultat net des plus petits cabinets a baissé de près de 12% (exprimé en euros constants). Et sur les sept dernières années, le résultat net a baissé à cinq reprises.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le taux de résultat net



(\*) Résultat net / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

## Les cabinets réalisant entre 0,5 et 1 M€ de chiffre d'affaires

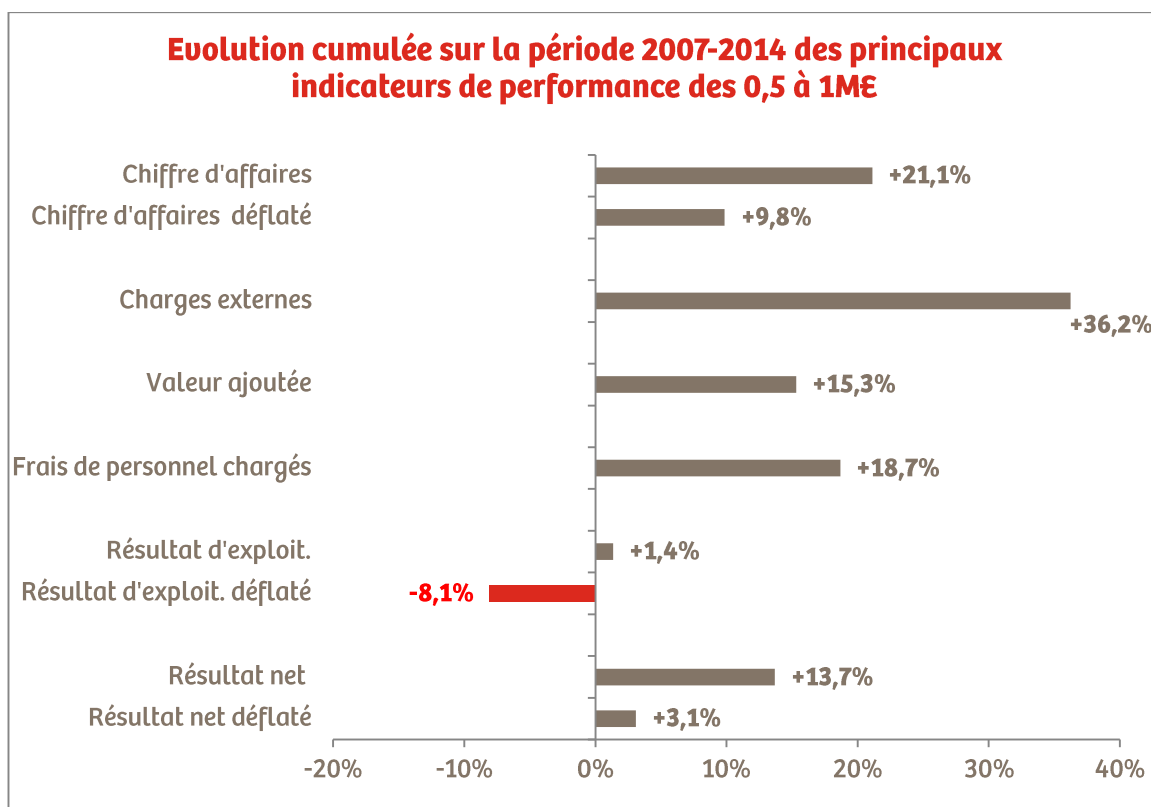


Précision méthodologique : cette catégorie des cabinets réalisant entre 0,5 et 1M€ de chiffre d'affaires regroupe, au sein de notre échantillon :

- 902 cabinets.
- Un effectif théorique d'environ 7 830 collaborateurs<sup>33</sup>.
- Un chiffre d'affaires cumulé de 669 M€.

### Synthèse : les chiffres clés de la performance des cabinets entre 0,5 et 1 M€

Une activité en progression sur la période 2007-2014, mais des performances qui se dégradent. En euros constants, le résultat d'exploitation des 0,5-1 M€ a ainsi baissé de plus de 8% sur la période, et ce, en dépit du rebond des performances observées en 2014. Un rebond qui, rappelons-le, s'explique par la baisse des charges sociales dont ont bénéficié les cabinets en 2014.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

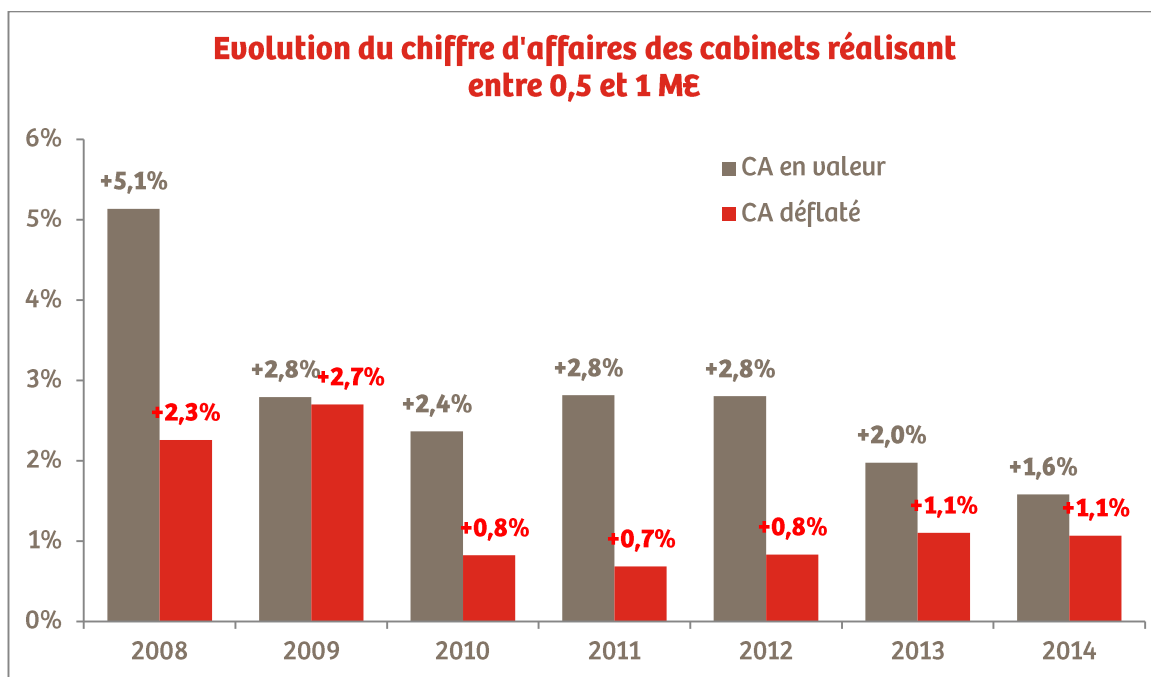
### Le chiffre d'affaires

#### L'évolution du chiffre d'affaires

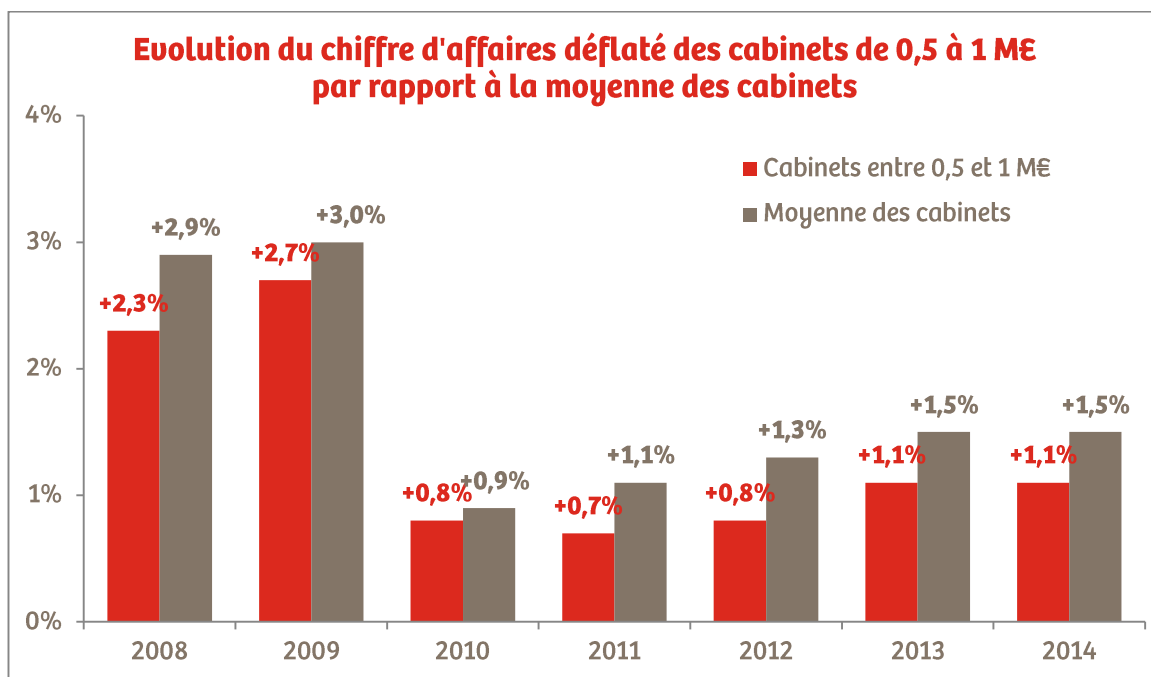
Les cabinets de cette catégorie connaissent une progression de leur chiffre d'affaires (en euros constants) inférieure à celle de la moyenne de la profession : +9,8%, contre +12,7% pour l'ensemble des cabinets.

<sup>33</sup> L'effectif théorique a été calculé par extrapolation d'après l'effectif moyen des 527 cabinets de cette taille ayant renseigné leur effectif dans le cadre de leur déclaration auprès du greffe du tribunal de commerce.

Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

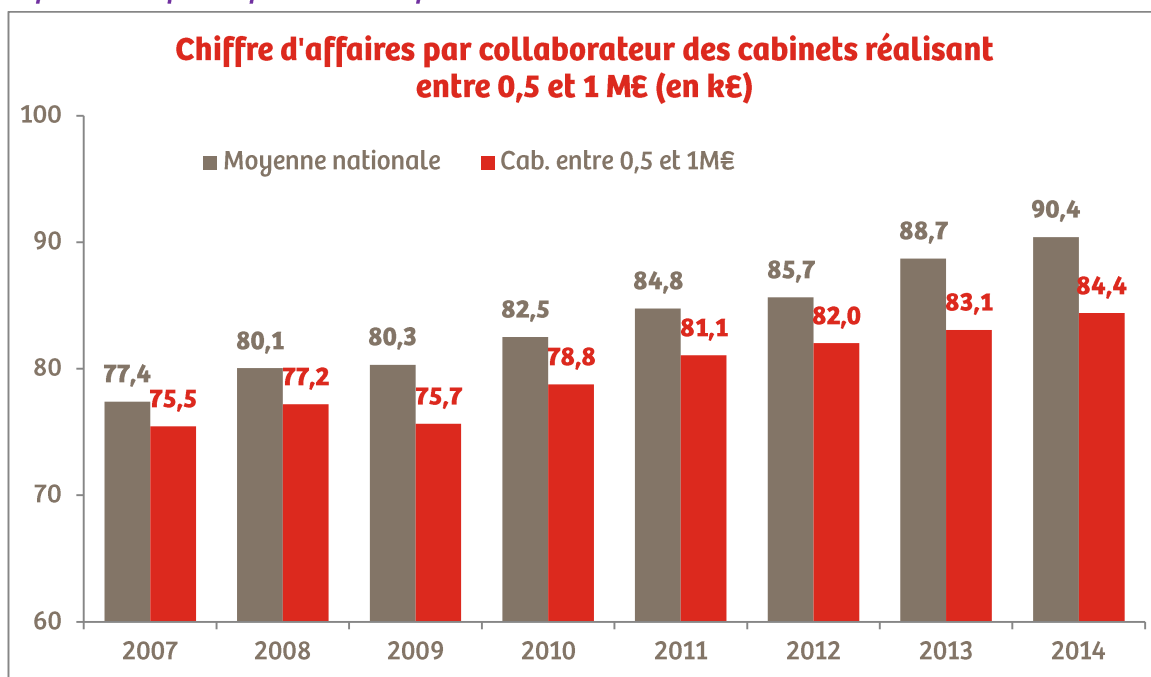


Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

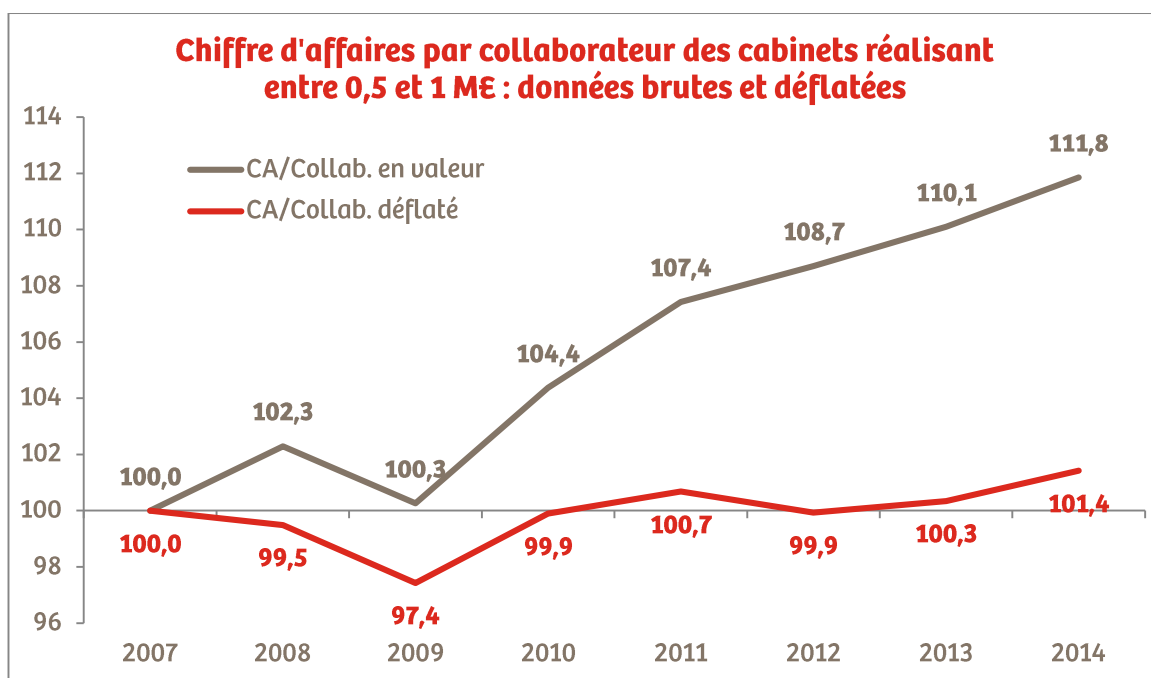
**Le chiffre d'affaires par collaborateur**

Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.

*Un chiffre d'affaires par collaborateur sensiblement plus élevé que dans les cabinets de moins de 0,5 M€, mais qui reste toutefois inférieur à la moyenne des cabinets et progresse à peine plus rapidement que l'inflation sur la période 2007-2014.*



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



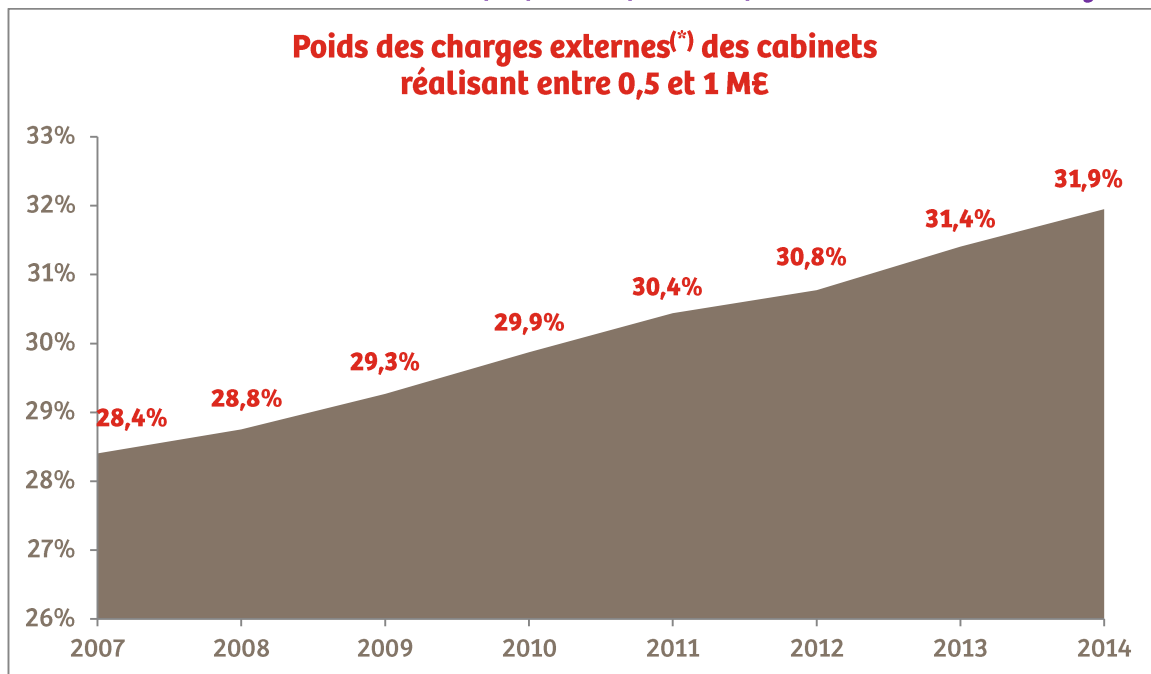
Indices de chiffre d'affaires - Base 100 en 2007

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

### Les charges externes

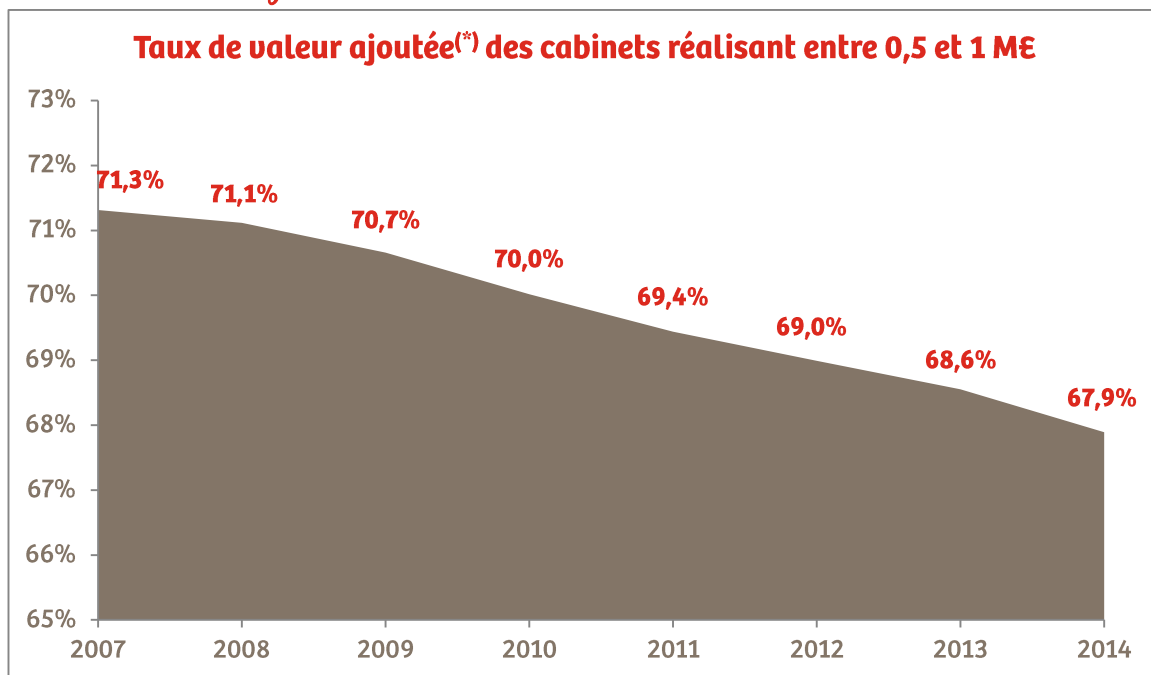
Plus de 3 points de hausse sur la période 2007-2014, c'est (légèrement) moins que ce que l'on observe au niveau de l'ensemble de la profession (plus de 4 points de croissance, en moyenne).



(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le taux de valeur ajoutée



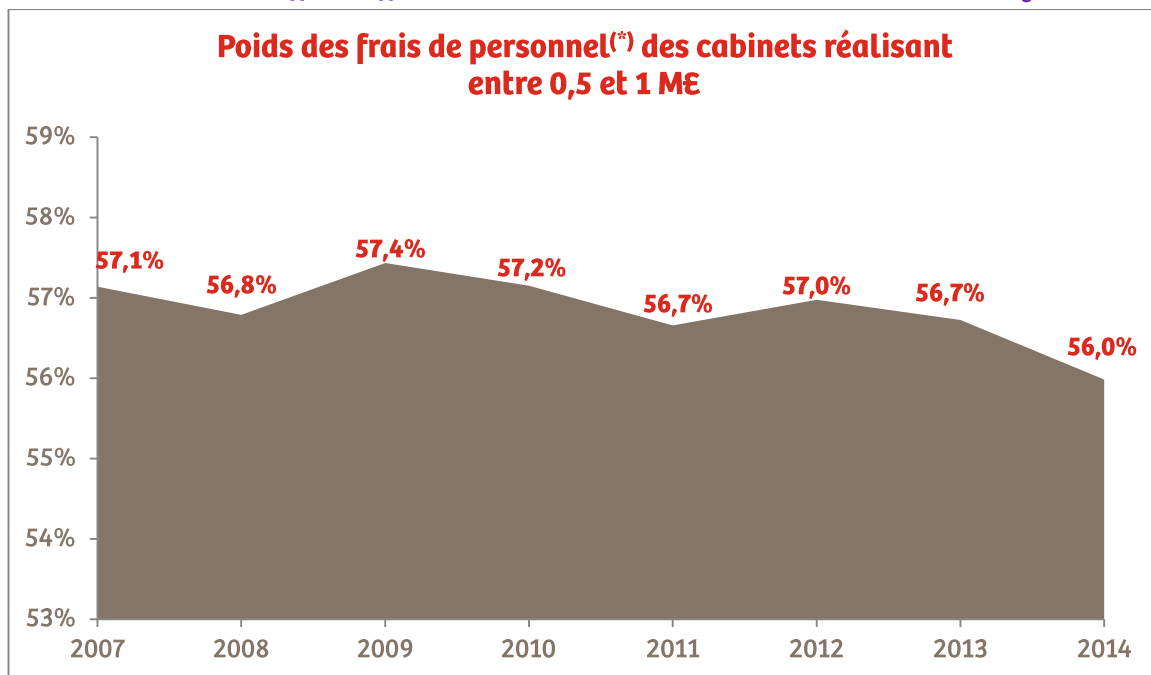
(\*) VA / CA - Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

## Les frais de personnel

### L'évolution du poids des frais de personnel

Evoluant en dents de scie, le poids des frais de personnel rapportés au chiffre d'affaires affiche finalement une baisse de plus d'un point sur la période 2007-2014, pour les cabinets réalisant entre 0,5 et 1 M€ de chiffre d'affaires annuel. L'essentiel de la baisse trouve son origine en 2014.



(\*) (Salaires + charges sociales) / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

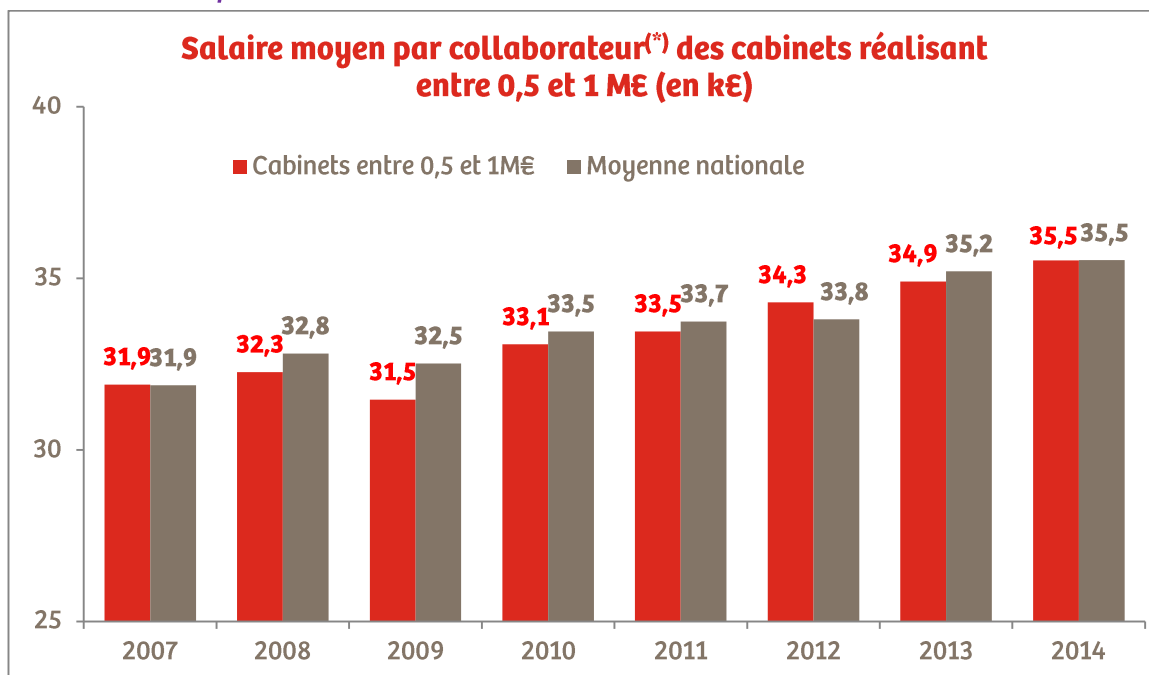
### Le salaire moyen par collaborateur



Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.

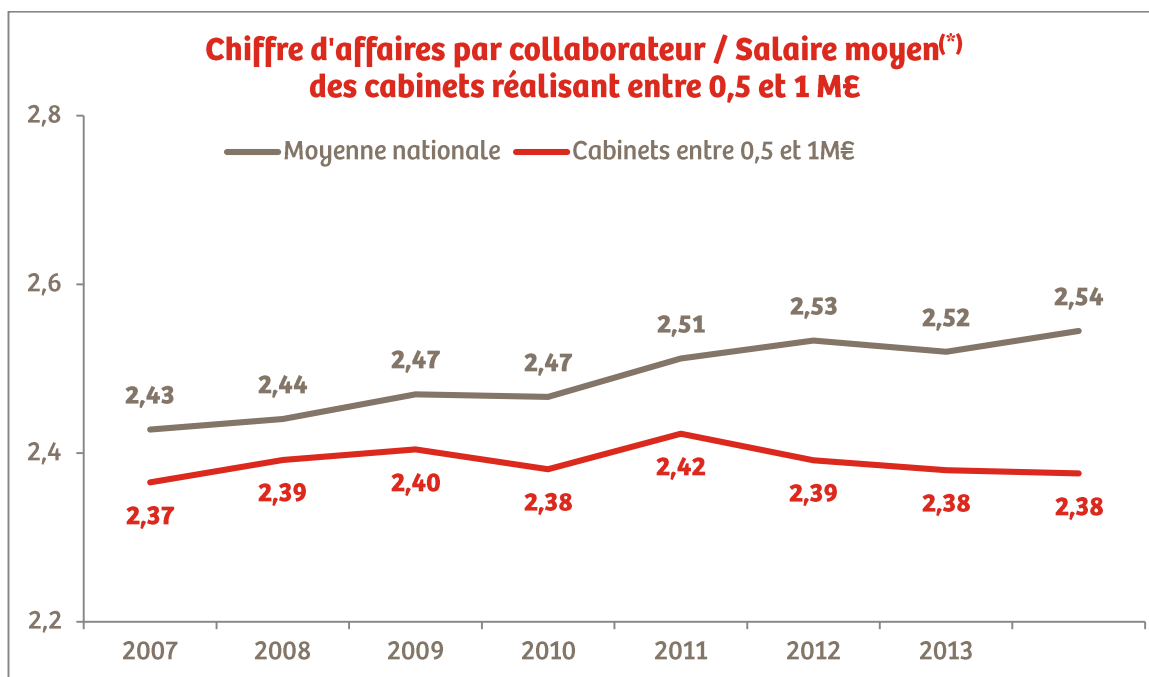
Demain commence aujourd'hui

Un salaire moyen relativement proche de celui de la moyenne de la profession et, ce, sur l'ensemble de la période.



(\*) Salaire annuel non-chargé

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



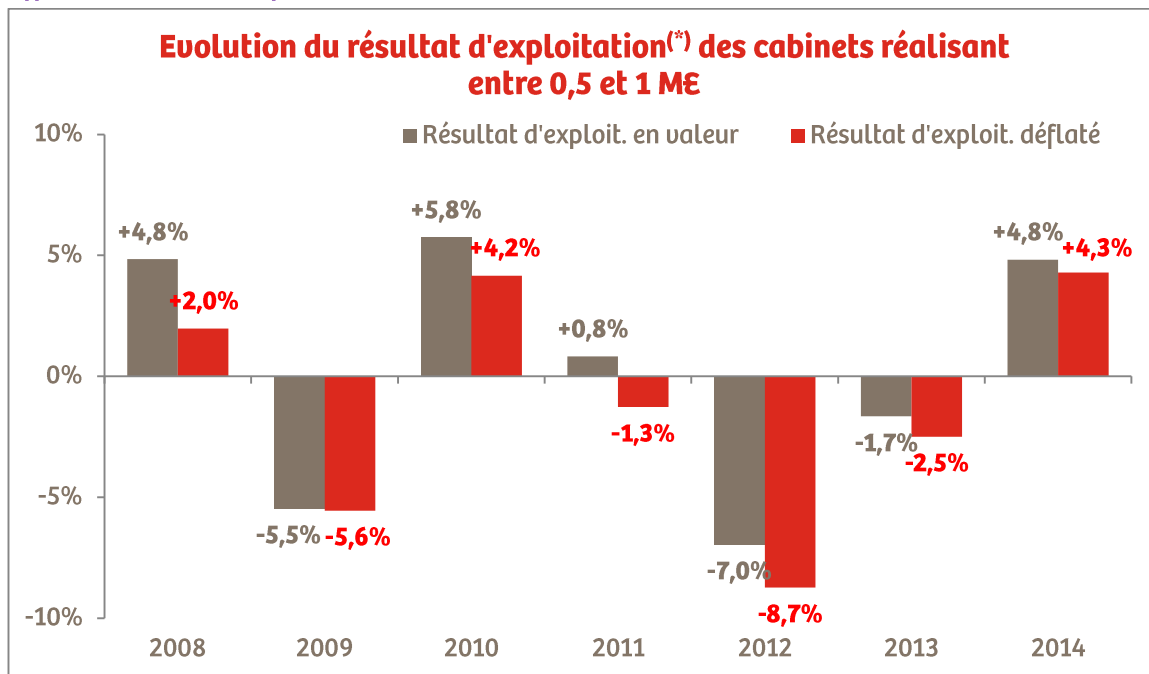
(\*) Salaire annuel non-chargé

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

### Le résultat d'exploitation

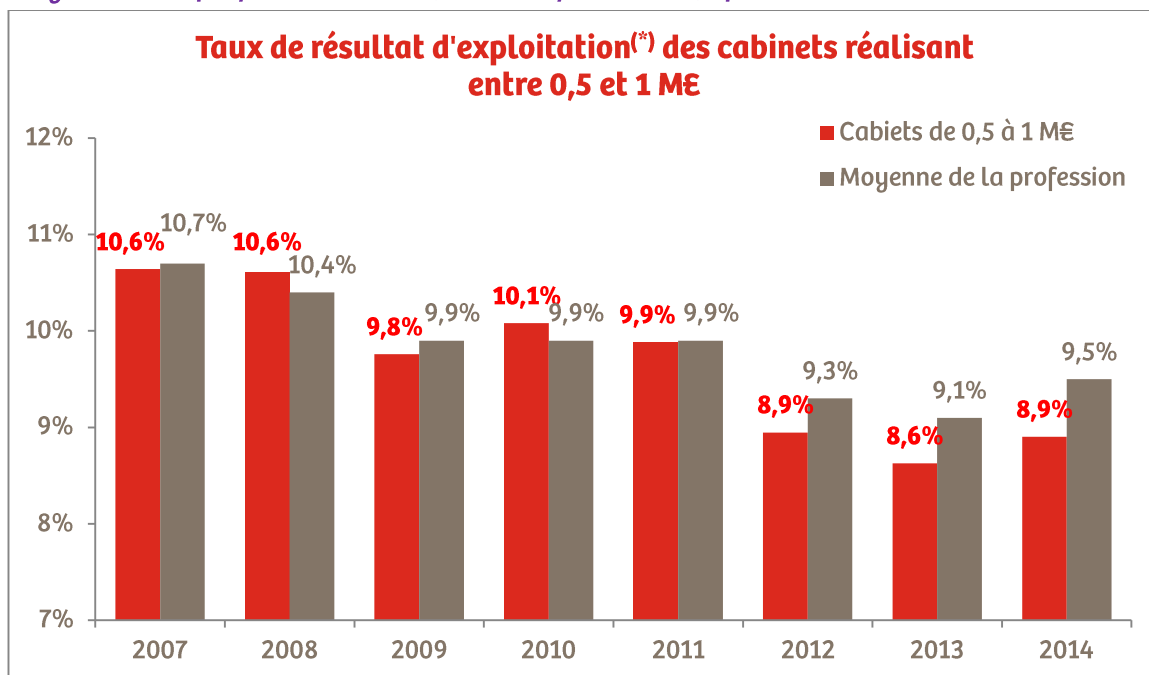
2014 a marqué la meilleure performance de la période des cabinets de 0,5 à 1 M€ en termes de progression du résultat d'exploitation (en euros constants). Cela dit, entre 2007-2014, ce dernier affiche une baisse de près de 8%.



(\*) Résultat d'exploitation

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

En 2007, le taux de résultat d'exploitation des cabinets de 0,5 à 1 M€ était identique à celui de la moyenne de la profession. En 2014, il était inférieur de 0,6 point.



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

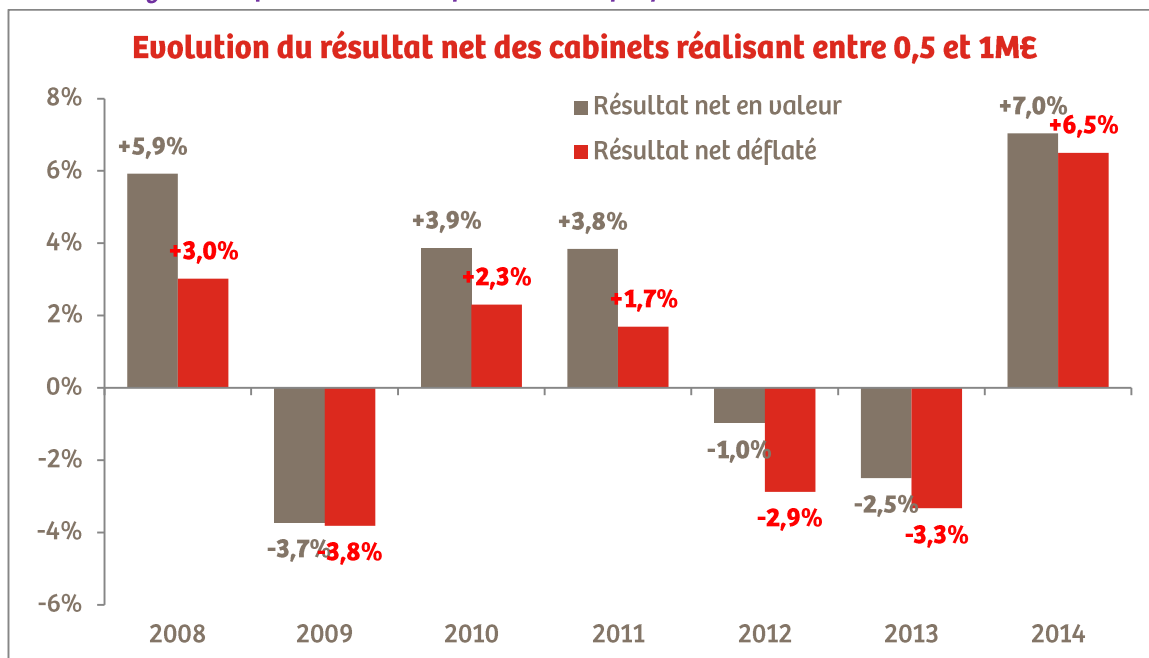
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



## Le résultat net

### L'évolution du résultat net

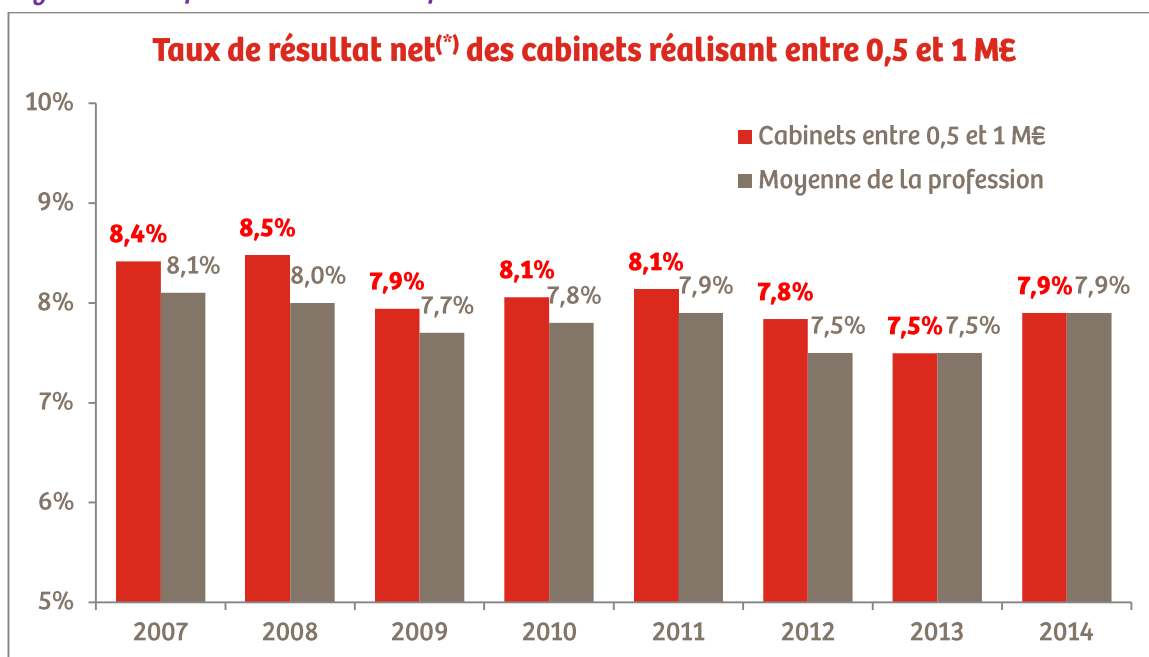
Entre 2007 et 2014, le résultat net des cabinets de 0,5 à 1 M€ a progressé de près de 10%. Une croissance globale qui doit beaucoup à la bonne performance de 2014.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le taux de résultat net

Un taux de résultat net très proche de la moyenne de la profession en 2014. Il était toutefois légèrement supérieur en début de période...



(\*) Résultat net / Chiffre d'affaires / Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets), via greffe des tribunaux de commerce

## Les cabinets réalisant entre 1 et 2,5 M€ de chiffre d'affaires

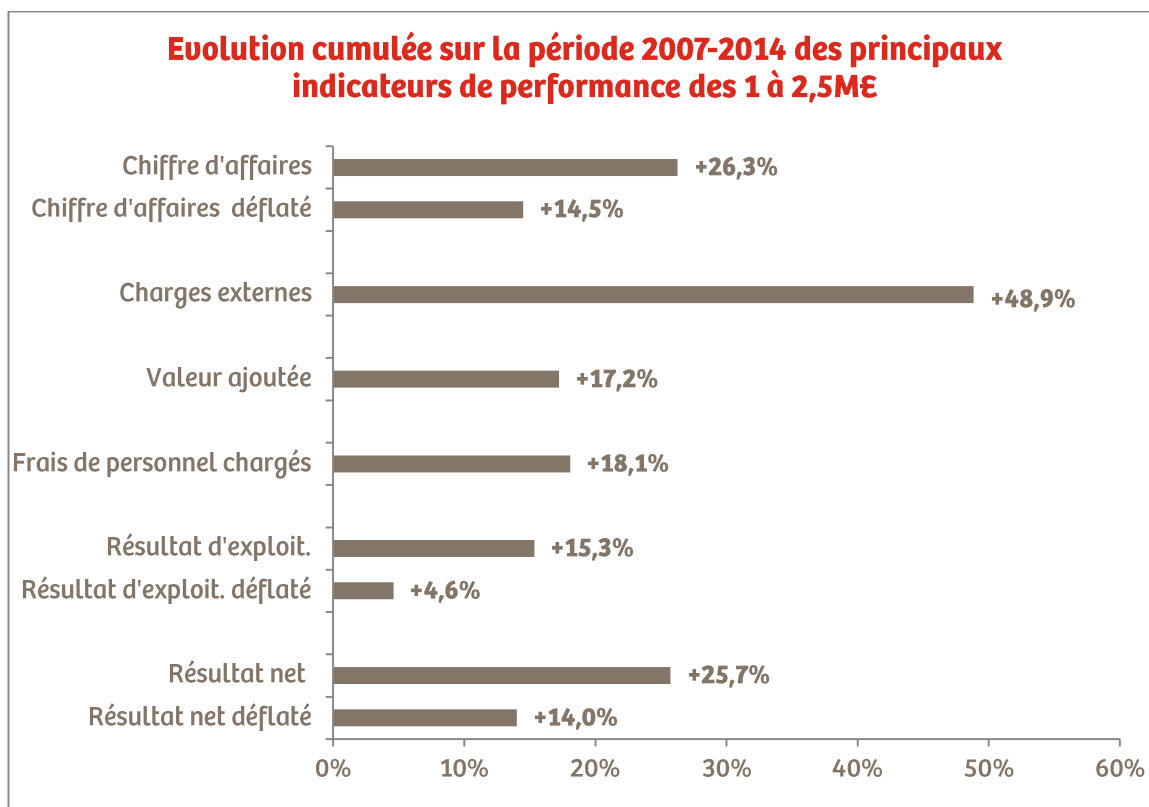


Précision méthodologique: cette catégorie des cabinets réalisant entre 1 et 2,5 M€ de chiffre d'affaires regroupe, au sein de notre échantillon :

- 877 cabinets.
- Un effectif théorique d'environ 14 159 collaborateurs<sup>34</sup>.
- Un chiffre d'affaires cumulé de 1,34 Md€.

### Synthèse : les chiffres clés de la performance des cabinets entre 1 et 2,5 M€

En euros constants, le chiffre d'affaires progresse sur la période 2007-2014, mais le résultat d'exploitation stagne. Notons également que cette catégorie de cabinets est celle qui a enregistré la plus forte croissance de ses charges externes sur la période.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

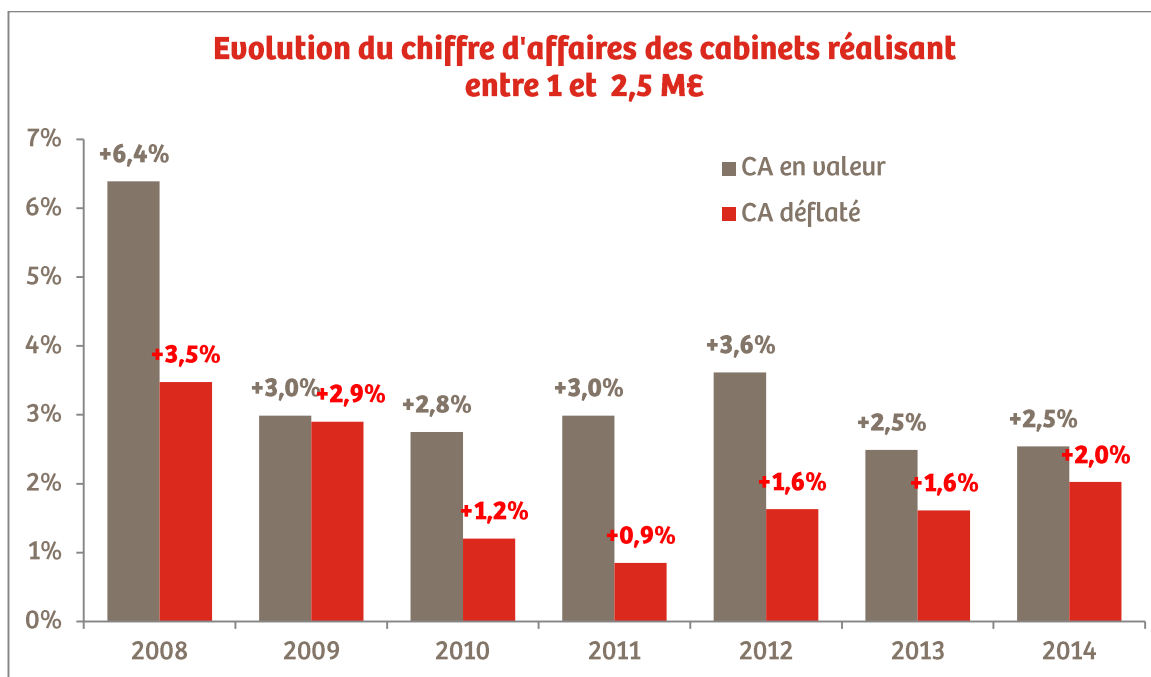
### Le chiffre d'affaires

#### L'évolution du chiffre d'affaires

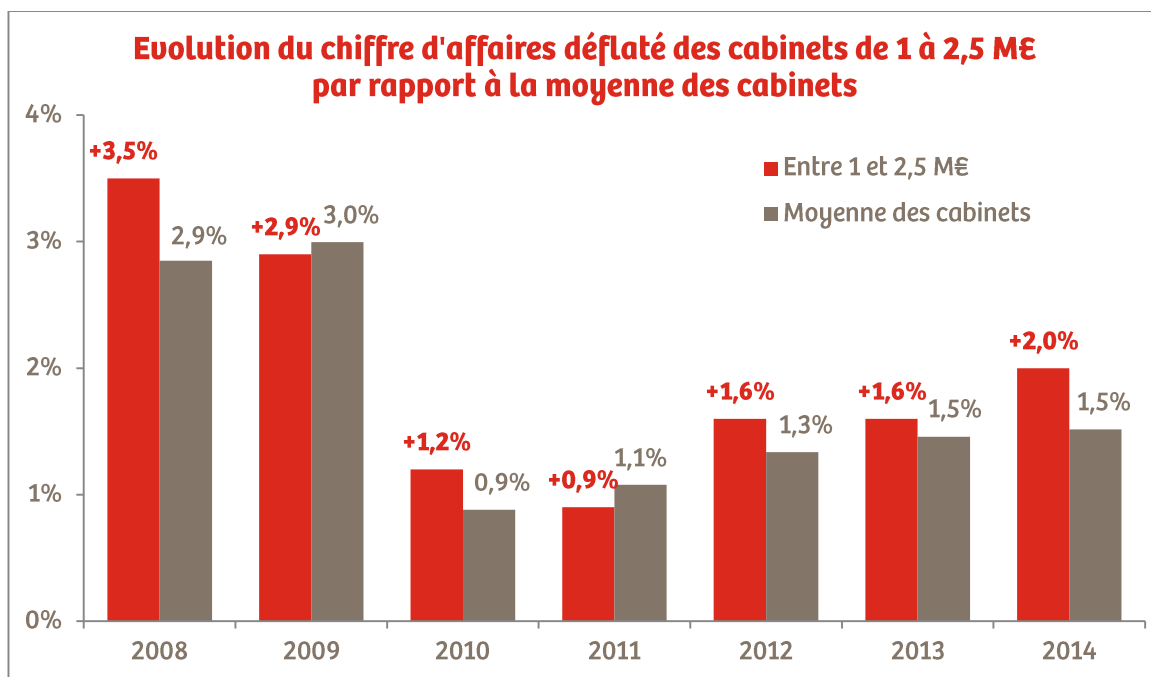
Une croissance du chiffre d'affaires légèrement supérieure à celle de la moyenne de la profession sur la période 2007-2014 : +14,5%, en euros constants sur la période (contre moins de 13% pour l'ensemble de l'échantillon).

<sup>34</sup> L'effectif théorique a été calculé par extrapolation d'après l'effectif moyen des 448 cabinets de cette taille ayant renseigné leur effectif dans le cadre de leur déclaration auprès du greffe du tribunal de commerce.

Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le chiffre d'affaires par collaborateur



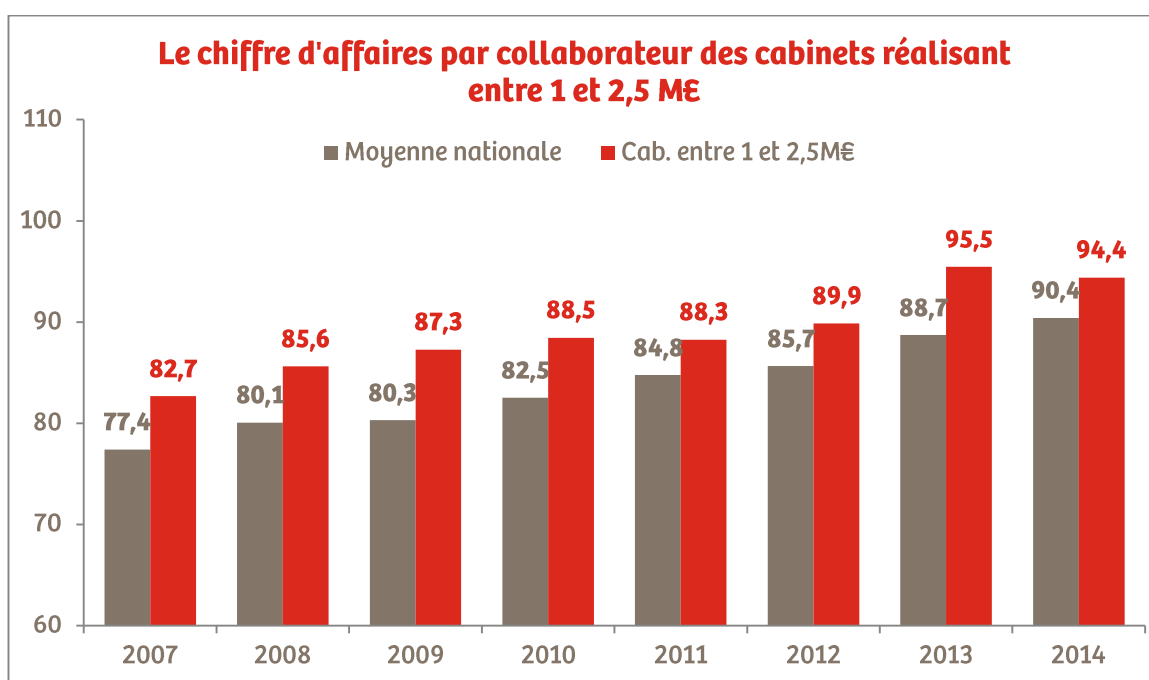
Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.



Les évolutions du chiffre d'affaires par collaborateur de cette catégorie de cabinets pour les années 2013 et 2014 méritent quelques explications. La (très) forte hausse de 2013 et la baisse de 2014 s'expliquent en effet en grande partie par la constitution des échantillons sur ces années.

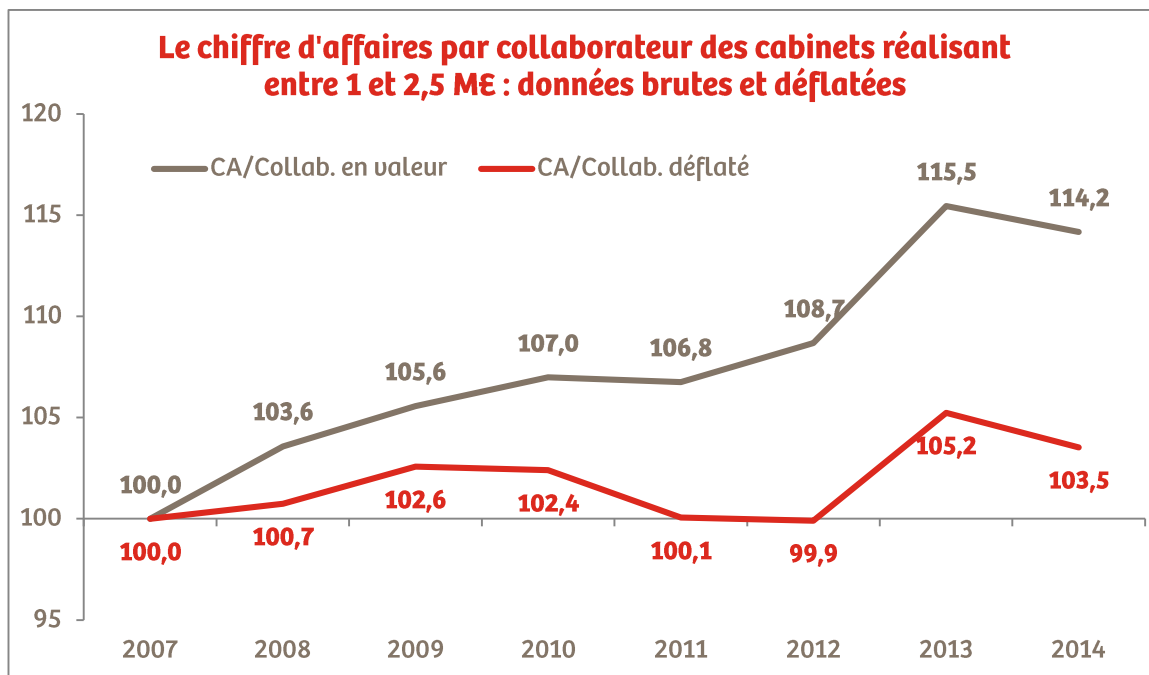
La part des cabinets franciliens (qui affichent, en moyenne, un chiffre d'affaires par collaborateur sensiblement plus élevé que leurs homologues de province) est en effet plus importante en 2013 (plus de 29% de l'échantillon total) qu'en 2012 (23,5%) et en 2014 (26%).

Autrement dit, la constitution de l'échantillon tend à gonfler artificiellement le chiffre d'affaires par collaborateur de cette catégorie de cabinets pour l'année 2013.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

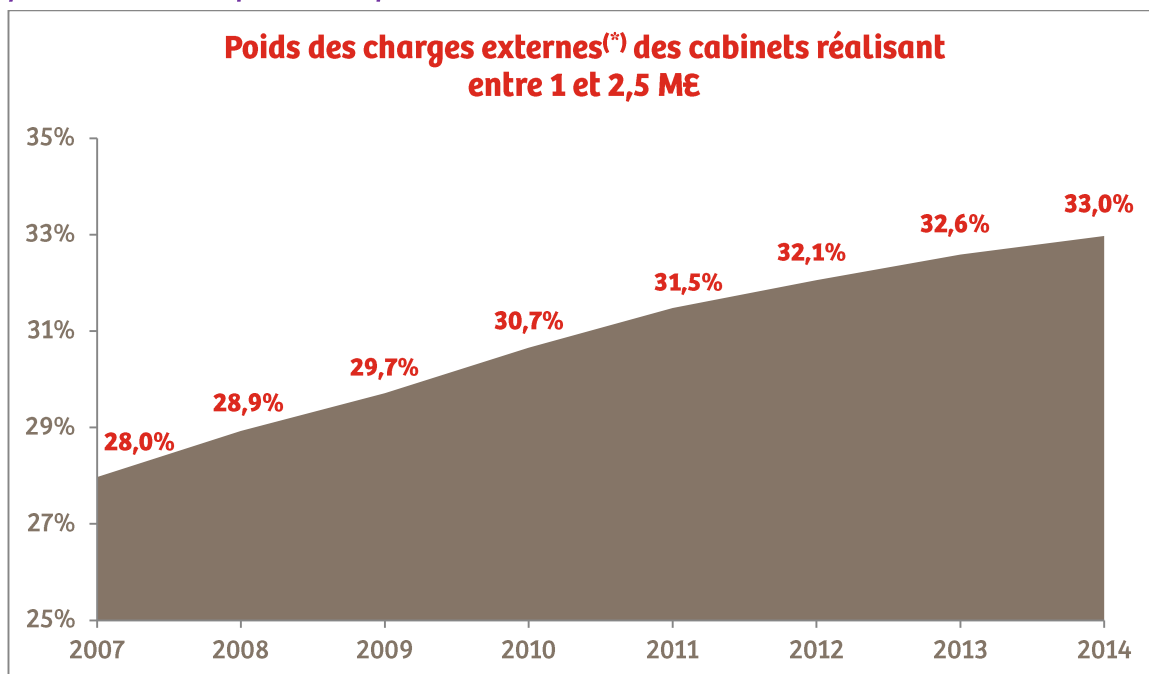


Indices de chiffre d'affaires - Base 100 en 2007

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Les charges externes

Un alourdissement très significatif du poids des charges externes sur les sept dernières années (+5 points entre 2007 et 2014). Les cabinets de 1,5 à 2 M€ sont la catégorie qui a connu la plus forte hausse de ce poste de dépenses.



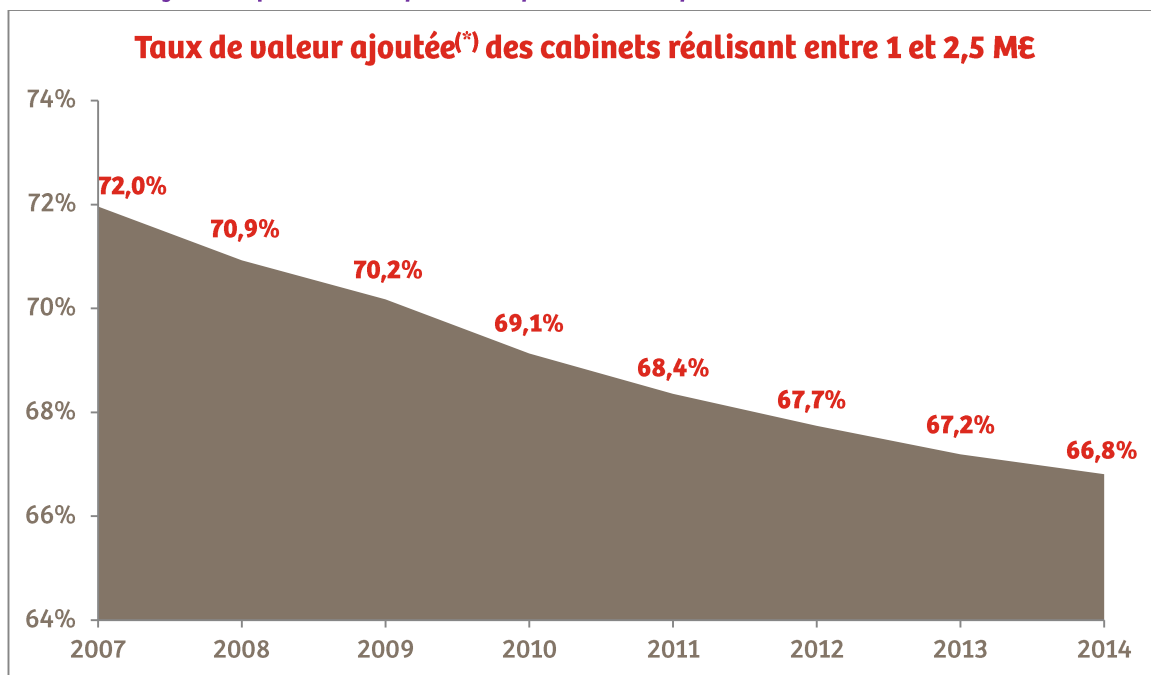
(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

## Le taux de valeur ajoutée

Une valeur ajoutée qui chute de plus de 5 points sur la période.



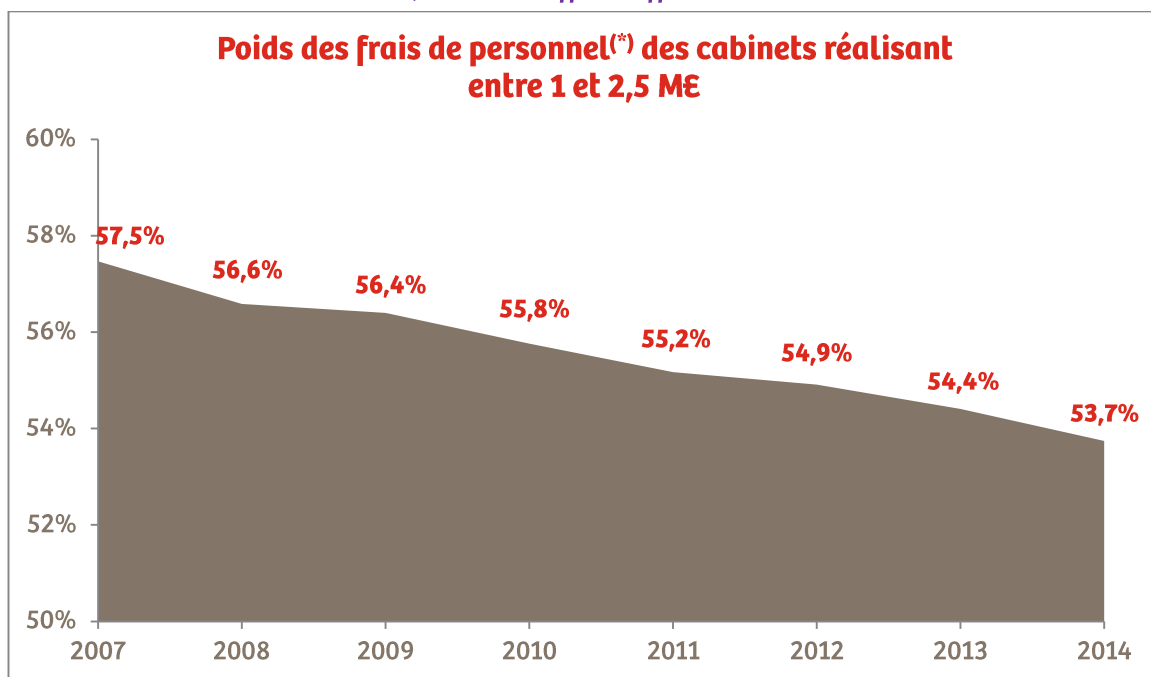
(\*) Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Les frais de personnel

### L'évolution du poids des frais de personnel

Un allègement significatif du poids des frais de personnel (-3,7 points) entre 2007 et 2014 pour les cabinets réalisant entre 1 et 2,5 M€ de chiffre d'affaires.



(\*) (Salaires + charges sociales) / Chiffre d'affaires

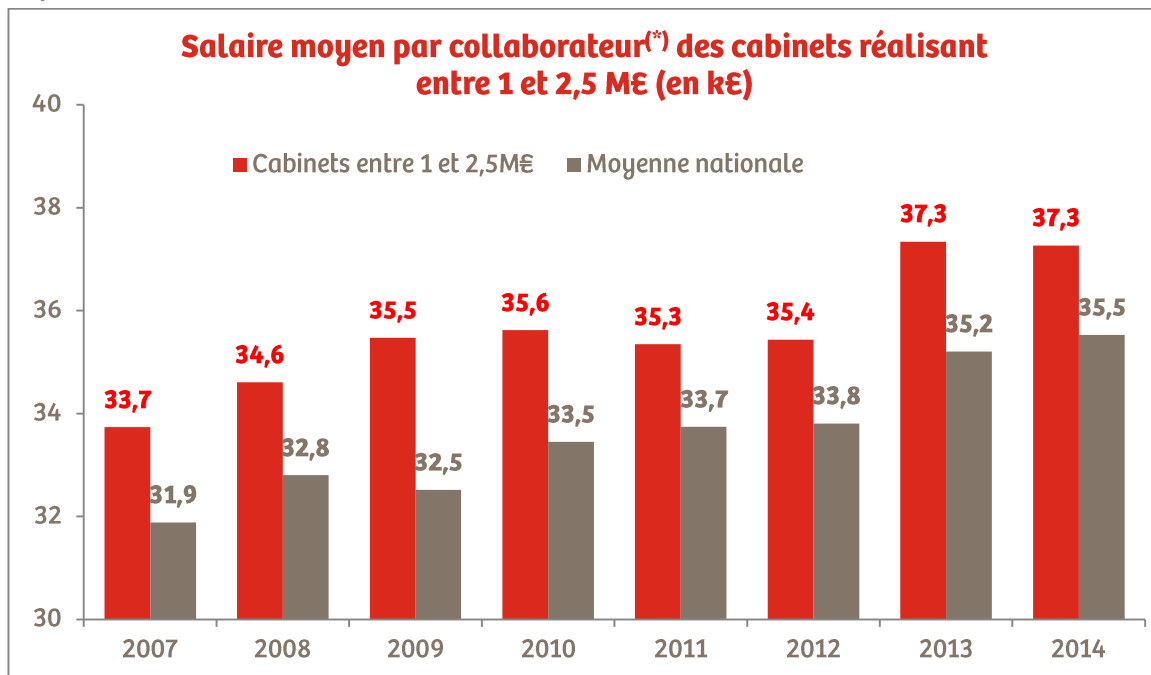
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le salaire moyen par collaborateur



Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.

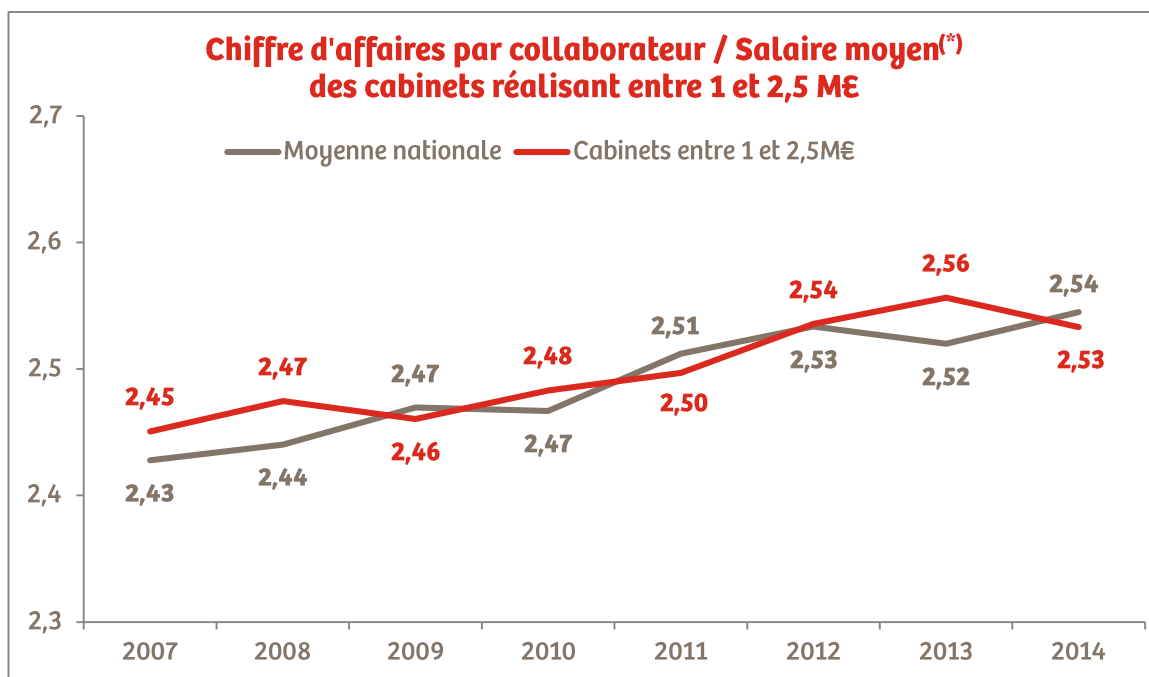
*Un salaire moyen supérieur à la moyenne de la profession et une productivité qui s'améliore sur la période 2007-2013.*



(\*) Salaire annuel non-chargé

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

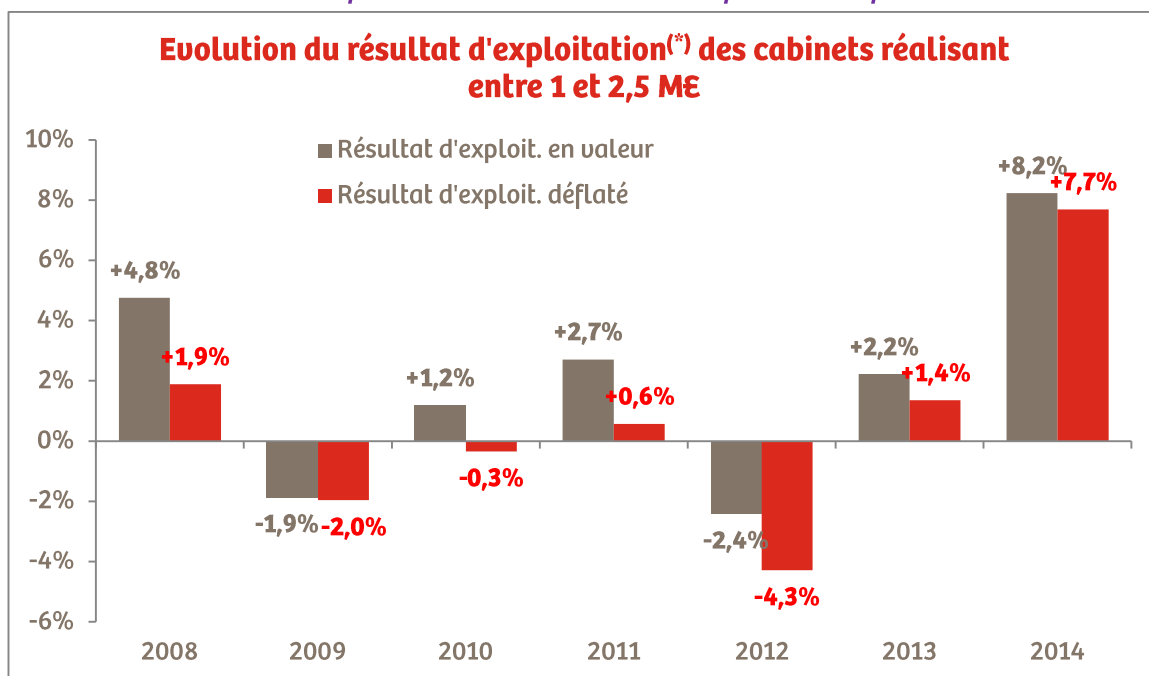


(\*) Salaire annuel non-chargé

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le résultat d'exploitation

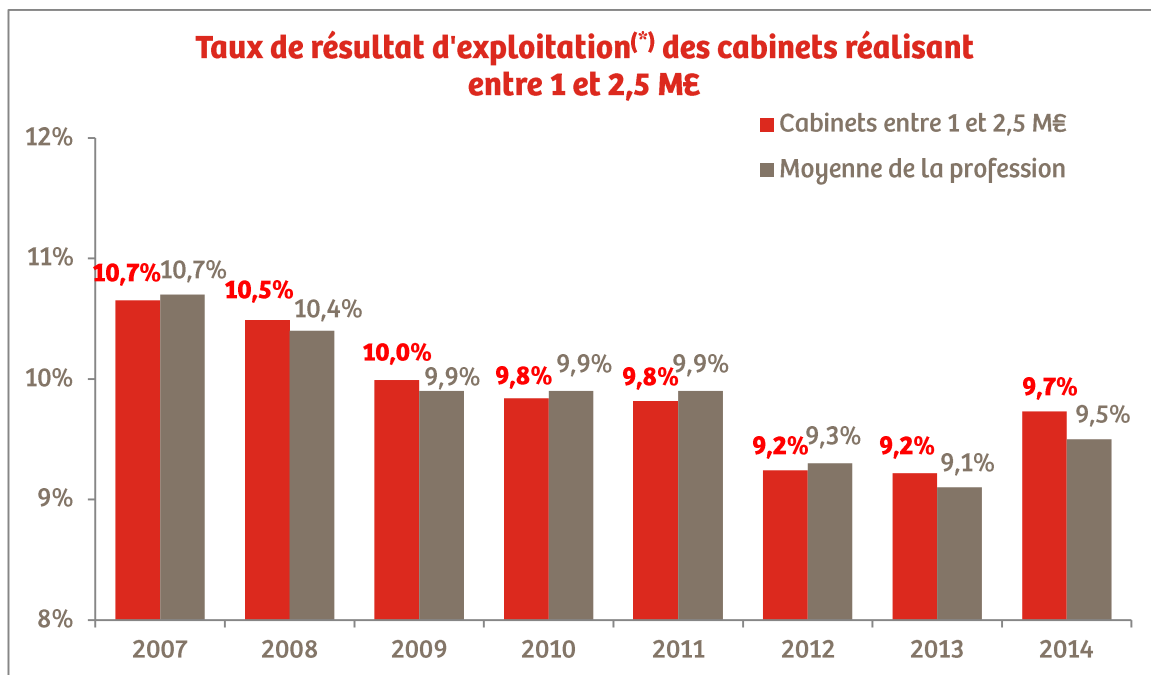
Les cabinets de 1-2,5 M€ ont enregistré de très bonnes performances en 2014. Mais, entre 2007 et 2014, leur résultat d'exploitation (en euros constants) affiche une progression de moins de 5%. Et leur taux de résultat d'exploitation s'est contracté d'un point sur la période.



(\*) Résultat d'exploitation

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



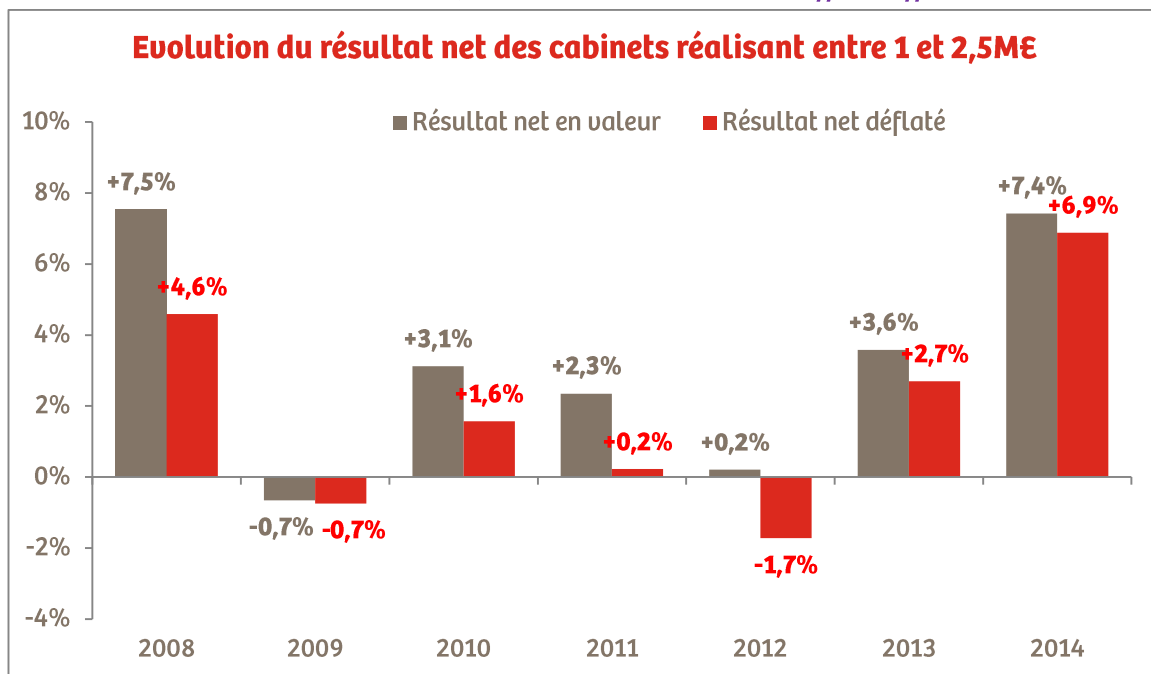


(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

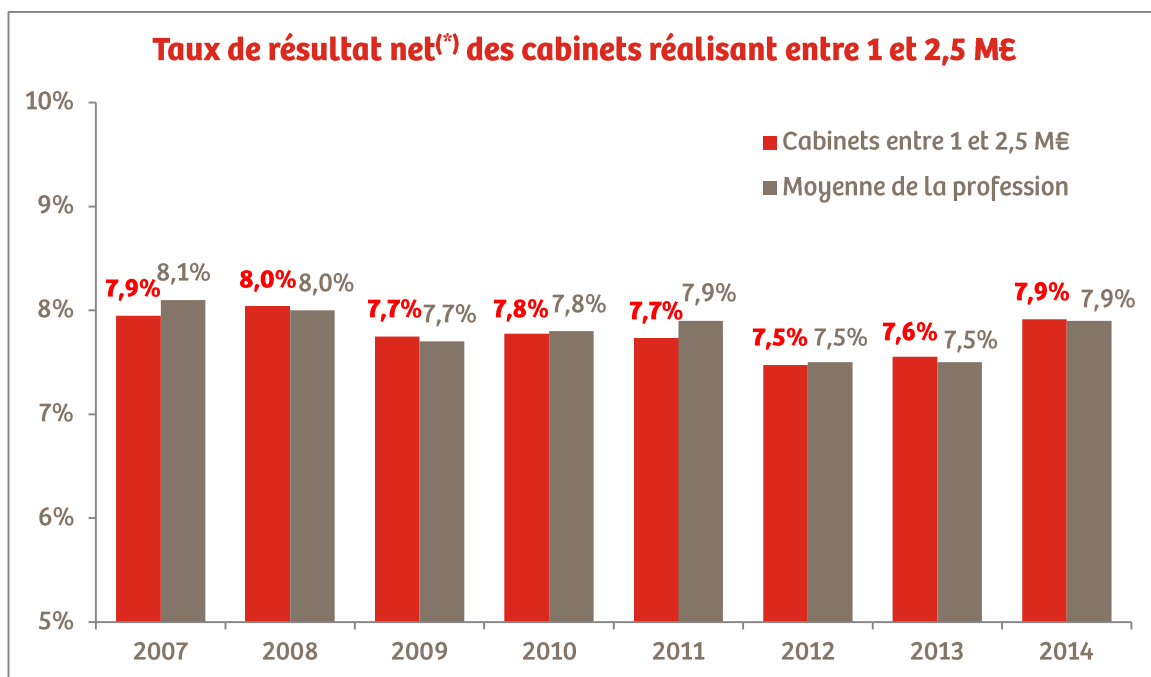
### Le résultat net

Grâce aux bonnes performances de 2014, le taux de résultat net des cabinets de 1 à 2,5 M€ a retrouvé en 2014 son niveau de 2007, aux alentours des 8% du chiffre d'affaires...



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui



(\*) Résultat net / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Les cabinets réalisant entre 2,5 et 5 M€ de chiffre d'affaires

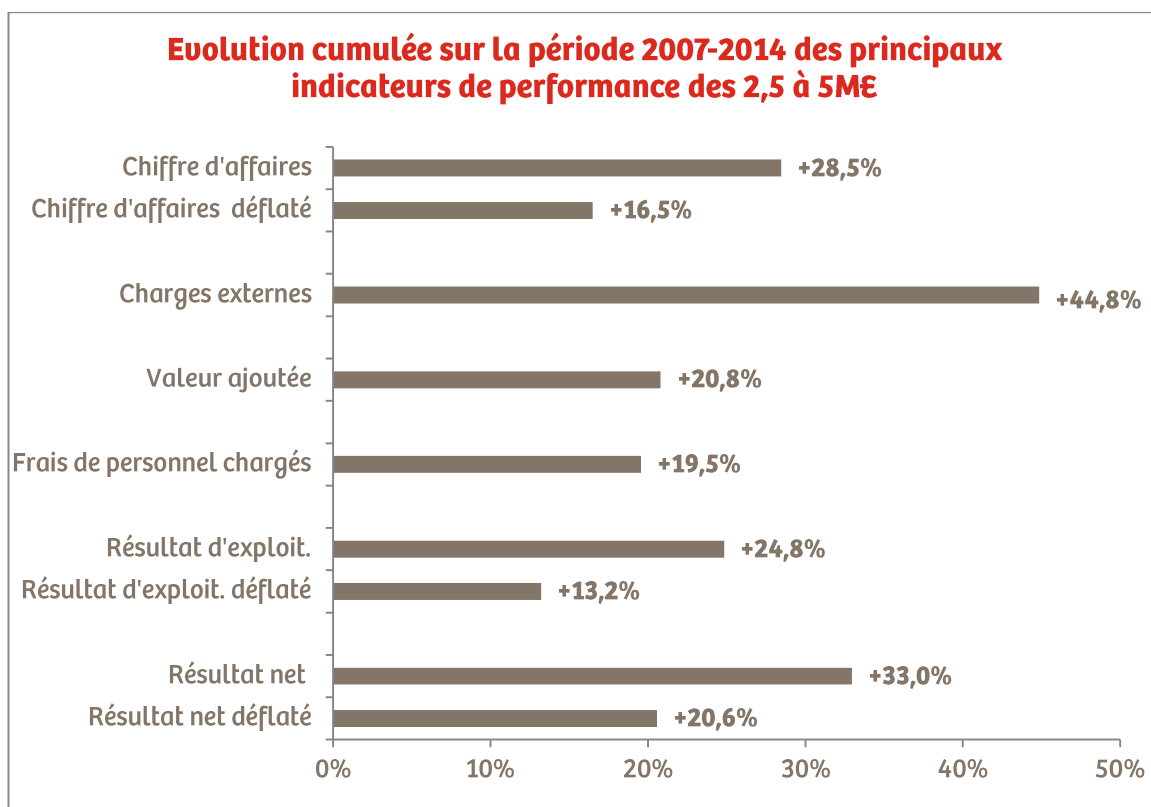


Précision méthodologique : cette catégorie des cabinets réalisant entre 2,5 et 5 M€ de chiffre d'affaires regroupe, au sein de notre échantillon :

- 214 cabinets.
- Un effectif théorique d'environ 7 549 collaborateurs<sup>35</sup>.
- Un chiffre d'affaires cumulé de 738 M€.

### Synthèse : les chiffres clés de la performance des cabinets entre 2,5 et 5 M€

Les cabinets de cette taille ont certes vu leur résultat d'exploitation (en euros constants) progresser sur la période 2007-2014, mais cette croissance est quasi-exclusivement imputable au rebond des performances de 2014. Un rebond qui s'explique plus par un effet d'aubaine lié à la baisse des charges sociales qu'à une véritable amélioration des performances des cabinets...



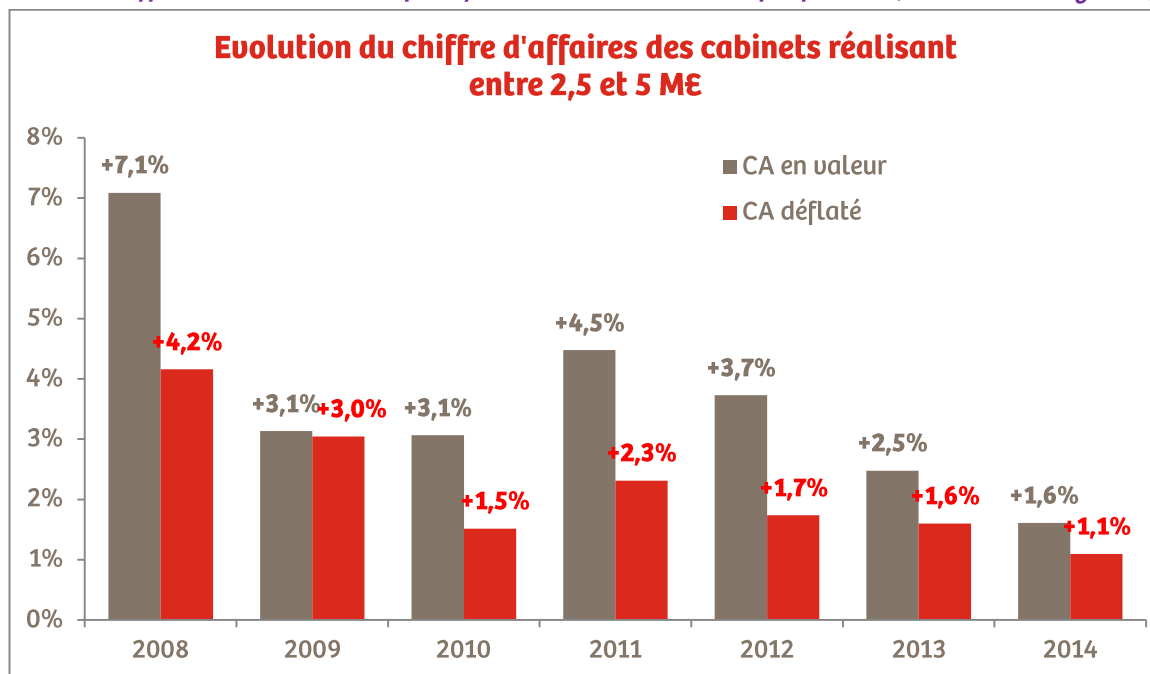
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

<sup>35</sup> L'effectif théorique a été calculé par extrapolation d'après l'effectif moyen des 137 cabinets de cette taille ayant renseigné leur effectif dans le cadre de leur déclaration auprès du greffe du tribunal de commerce.

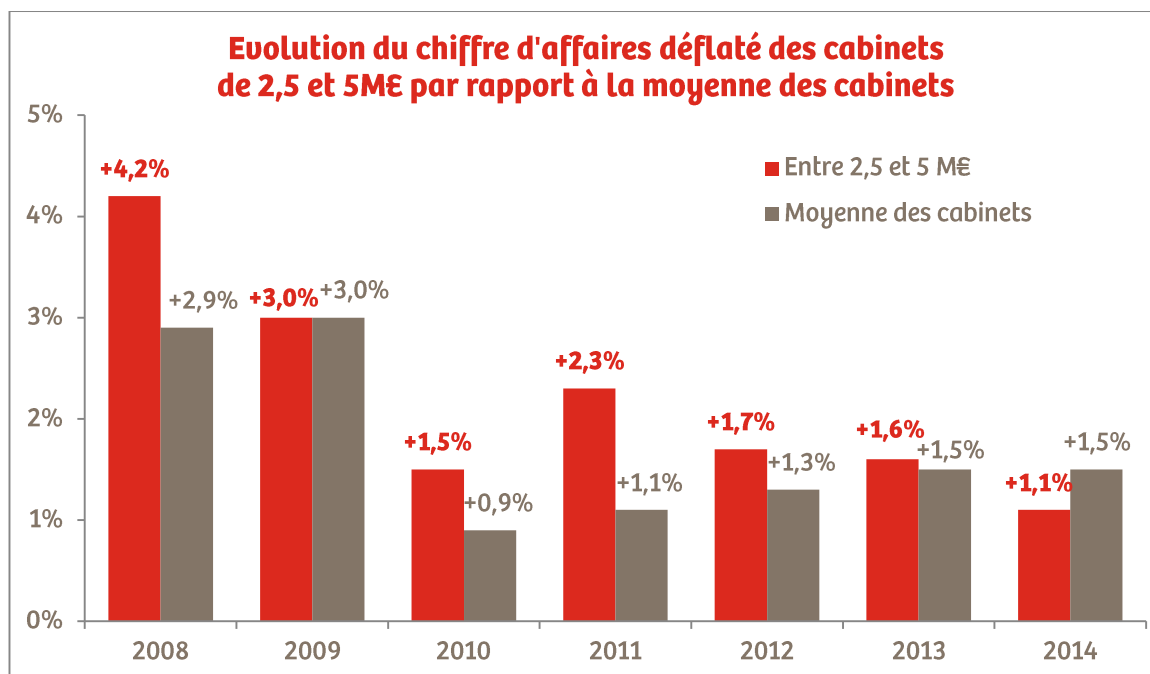
## Le chiffre d'affaires

### L'évolution du chiffre d'affaires

Une croissance de plus de 16% du chiffre d'affaires (en euros constants) entre 2007 et 2014. Les 2,5-5 M€ affichent ainsi une des plus fortes croissances de la profession (+12,9% en moyenne).



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



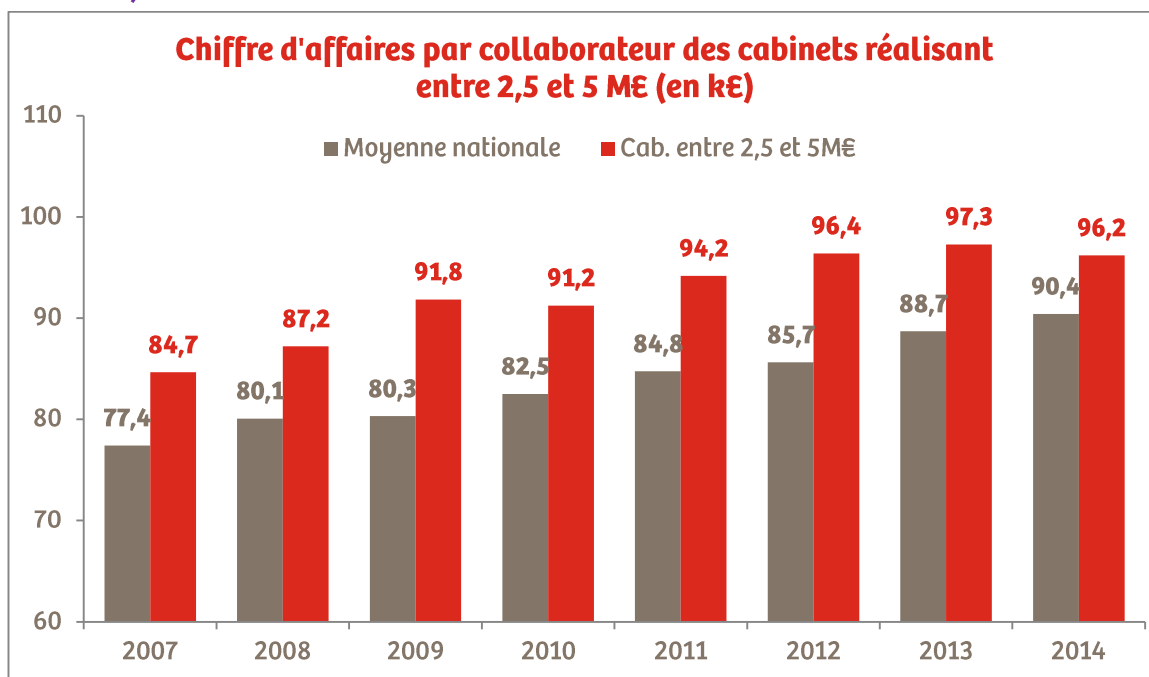
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

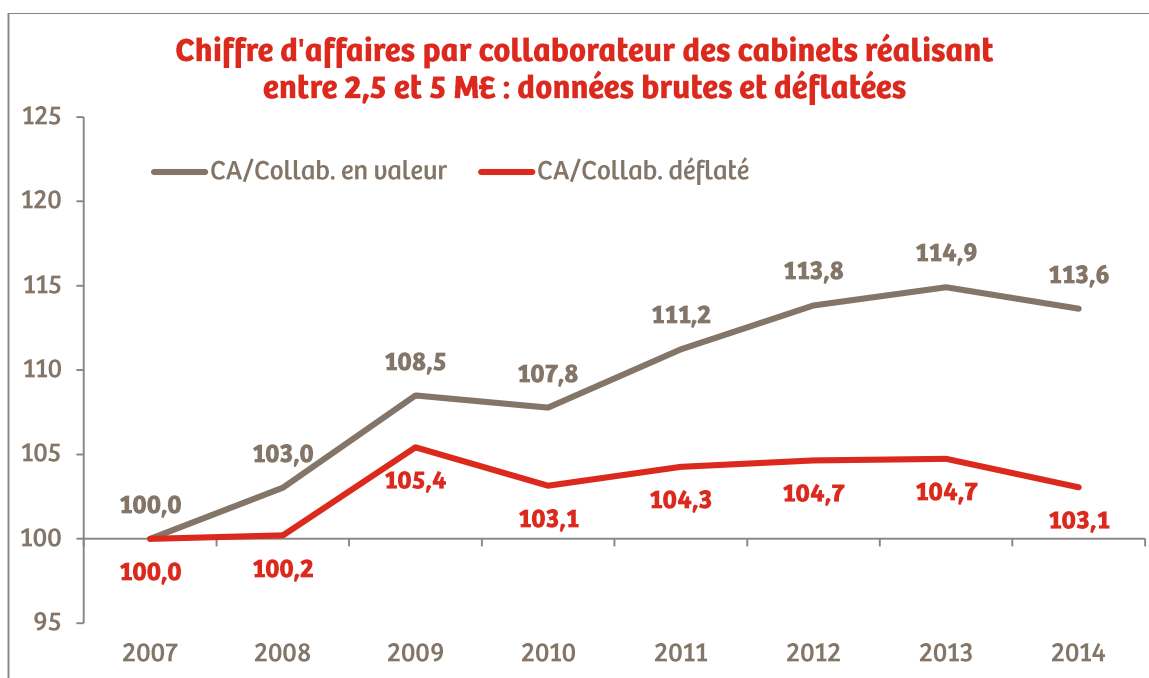
**Le chiffre d'affaires par collaborateur**

Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.

*Un chiffre d'affaires par collaborateurs sensiblement plus élevé que ce que l'on observe à l'échelle de la profession, mais qui n'a progressé que d'à peine plus de 3% sur la période (en euros constants).*



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

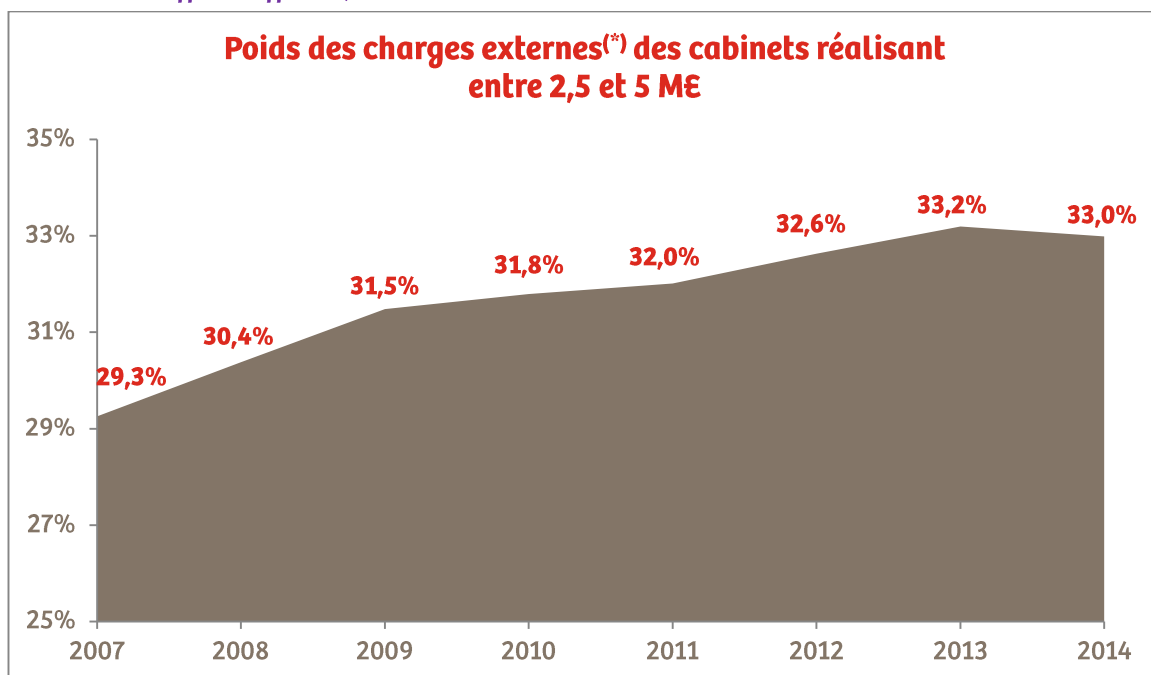


Indices de chiffre d'affaires - Base 100 en 2007

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Les charges externes

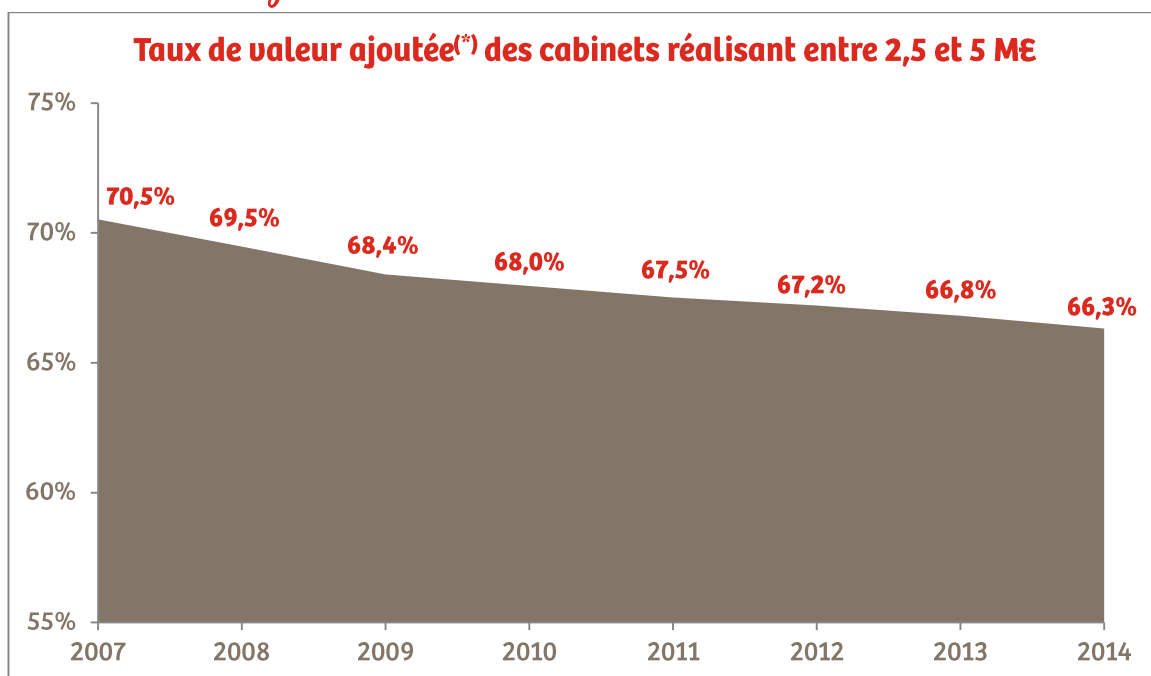
Une hausse de plus de 3,5 points du poids des charges externes des cabinets réalisant entre 2,5 et 5 M€ de chiffre d'affaires, entre 2007 et 2014.



(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Le taux de valeur ajoutée



(\*) Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires

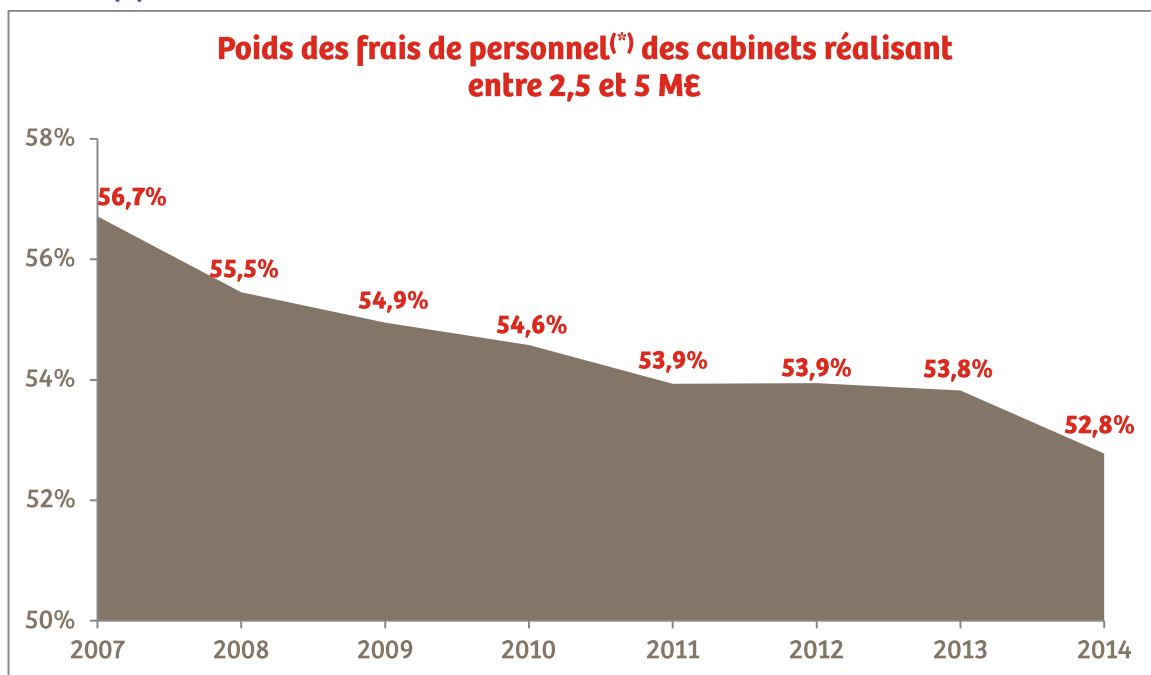
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

## Les frais de personnel

### L'évolution du poids des frais de personnel

Alors que le poids des frais de personnel avait tendance à se stabiliser depuis quelques années, il s'est sensiblement contracté en 2014. Une baisse qui doit beaucoup à la diminution significative des charges sociales, les salaires et traitement ayant en effet baissé de façon beaucoup plus mesurée...



(\*) (Salaires + charges sociales) / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le salaire moyen par collaborateur



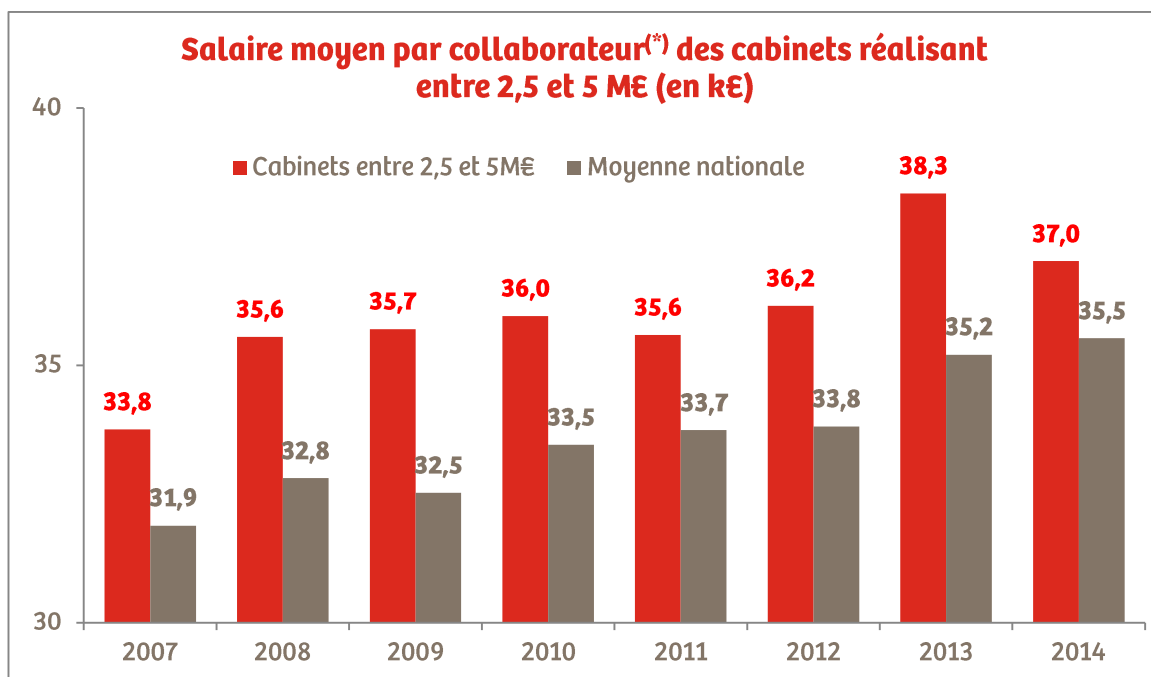
Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.

Les données concernant le ratio CA par collaborateur / salaire moyen doivent être prises avec prudence. Plus que la donnée en tant que telle, c'est la tendance sur l'ensemble de la période qu'il convient de retenir...

*Une productivité supérieure à ce que l'on observe à l'échelle de la profession.*

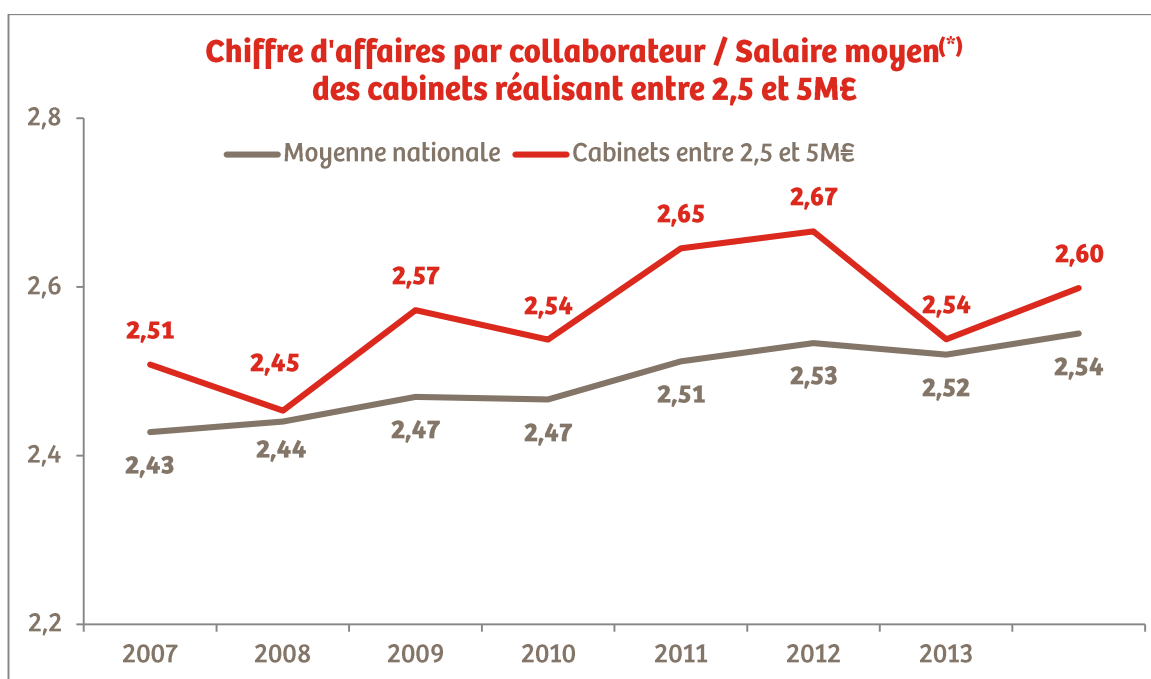
Demain commence aujourd'hui

Demain commence aujourd'hui



(\*) Salaire annuel non-chargé

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'EC), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Salaire annuel non-chargé

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'EC), via greffe des tribunaux de commerce

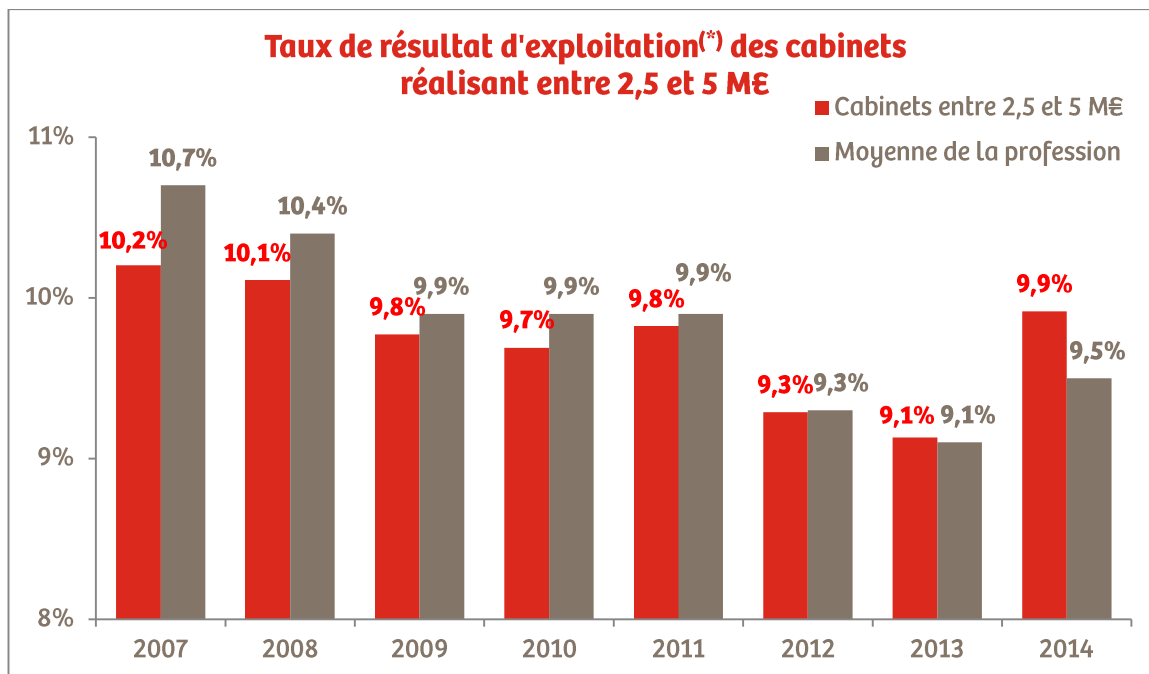
### Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation (en euros constants) des 2,5/5 M€ a violemment rebondi en 2014, avec une croissance de près de 10%, alors qu'il n'avait progressé que de 3% entre 2007 et 2013. Du



*coup, sur l'ensemble de la période, ce sont ces cabinets qui affichent les meilleures performances.*

*En dépit du net rebond du résultat d'exploitation observée en 2014, le taux de résultat d'exploitation des 2,5/5 M€ n'avait pas retrouvé, en 2014, son niveau de 2007.*



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

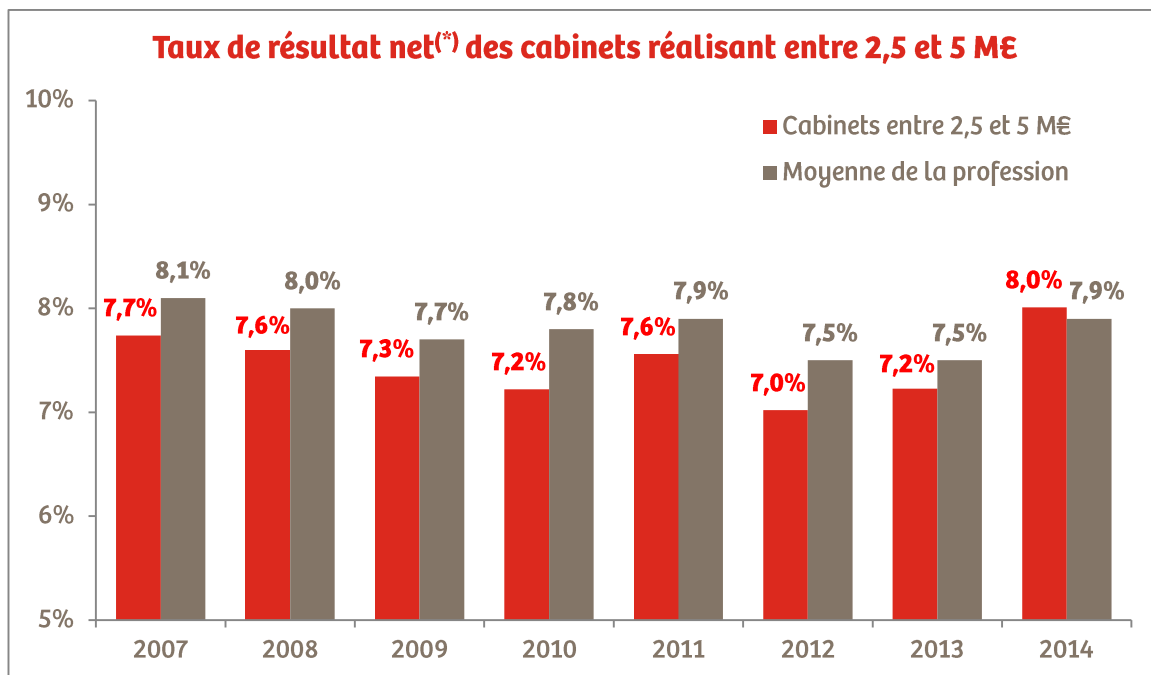
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### *Le résultat net*

*Alors qu'il avait régulièrement baissé entre 2007 et 2013, le taux de résultat net des 2,5-5 M€ a rebondi en 2014.*

Demain commence aujourd'hui

Demain commence aujourd'hui



(\*) Résultat net / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Les cabinets réalisant entre 5 et 10 M€ de chiffre d'affaires



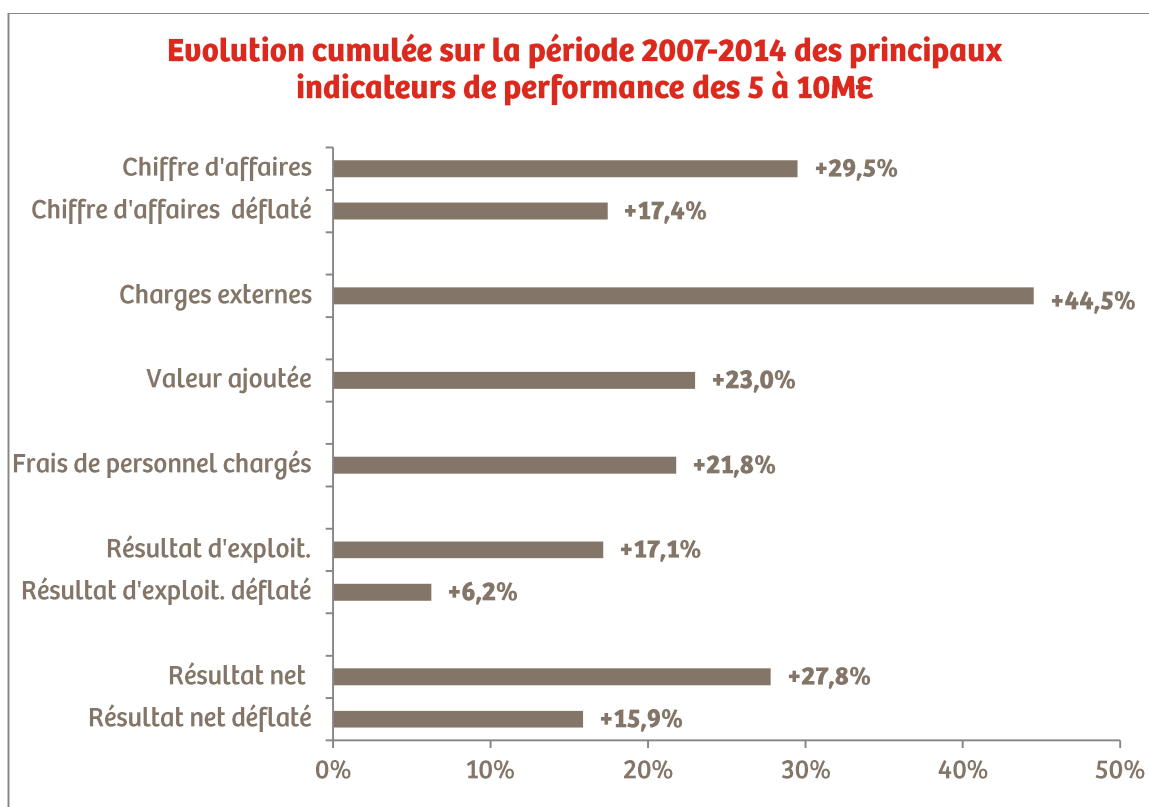
Précision méthodologique : cette catégorie des cabinets réalisant entre 5 et 10 M€ de chiffre d'affaires regroupe, au sein de notre échantillon :

- 65 cabinets.
- Un effectif théorique de 3 952 collaborateurs<sup>36</sup>.
- Un chiffre d'affaires cumulé de 450 M€.

Les données concernant les cabinets de cette catégorie portent sur un échantillon de petite taille. Plus que les évolutions annuelles, il convient donc de se concentrer sur les évolutions de moyenne période.

### Synthèse : les chiffres clés de la performance des cabinets entre 5 et 10 M€

Une croissance du chiffre d'affaires solide, mais des performances qui progressent peu : en euros constants, le résultat d'exploitation des cabinets de cette tranche a progressé d'à peine plus de 6% sur la période 2007-2014...



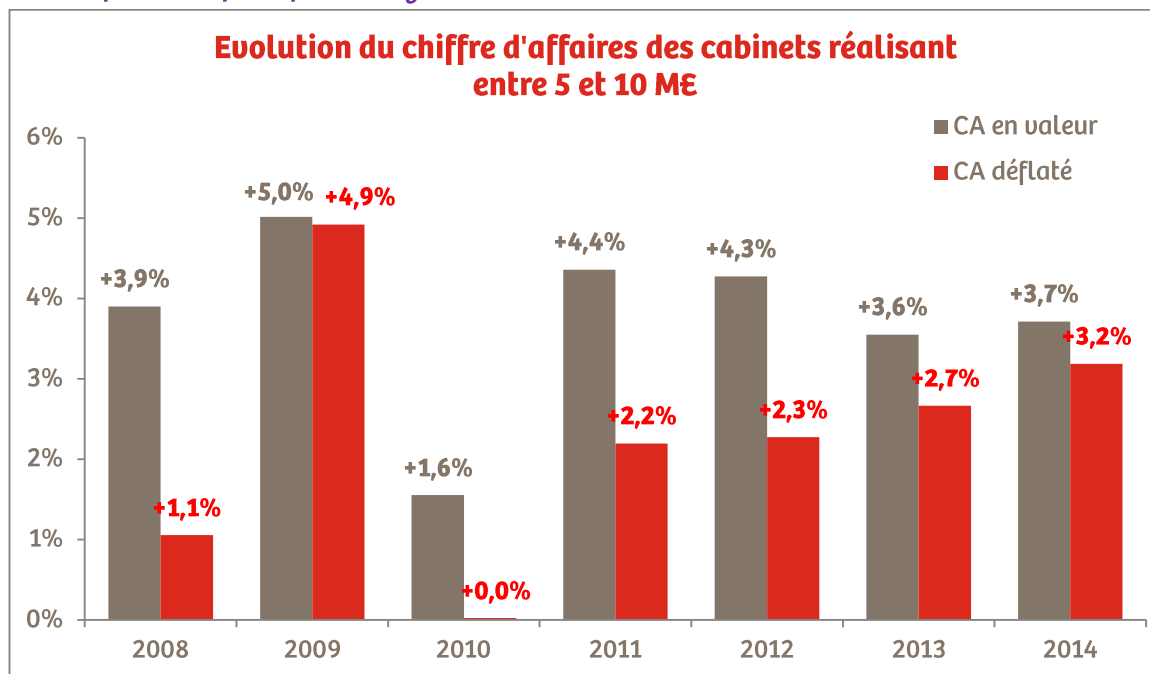
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

<sup>36</sup> L'effectif théorique a été calculé par extrapolation d'après l'effectif moyen des 59 cabinets de cette taille ayant renseigné leur effectif dans le cadre de leur déclaration auprès du greffe du tribunal de commerce.

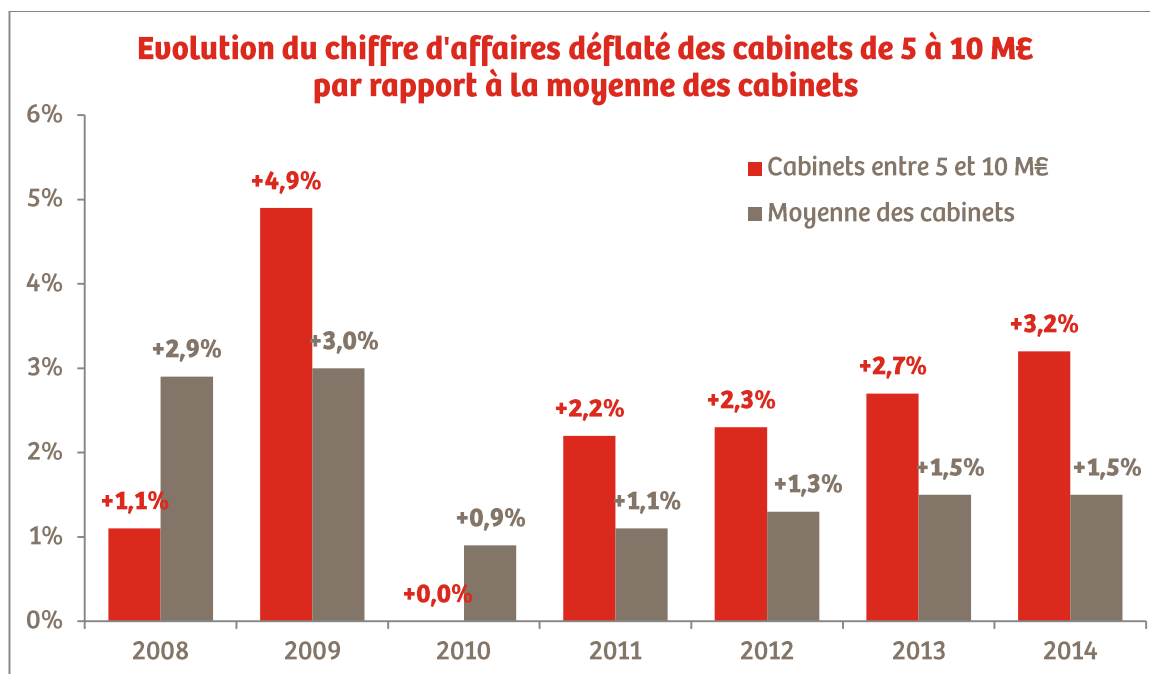
## Le chiffre d'affaires

### Evolution du chiffre d'affaires

Une forte croissance du chiffre d'affaires (en euros constants) sur la période 2007-2014 : +17,4%, soit 5,3 points de plus que la moyenne nationale.



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

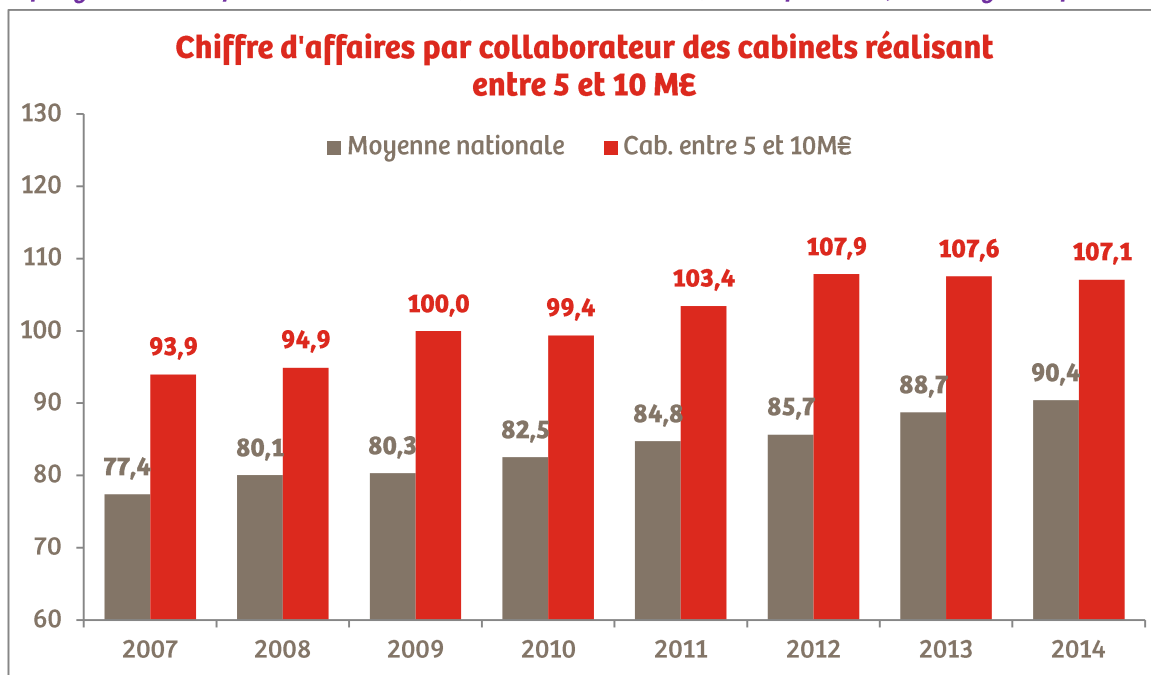
### Le chiffre d'affaires par collaborateur



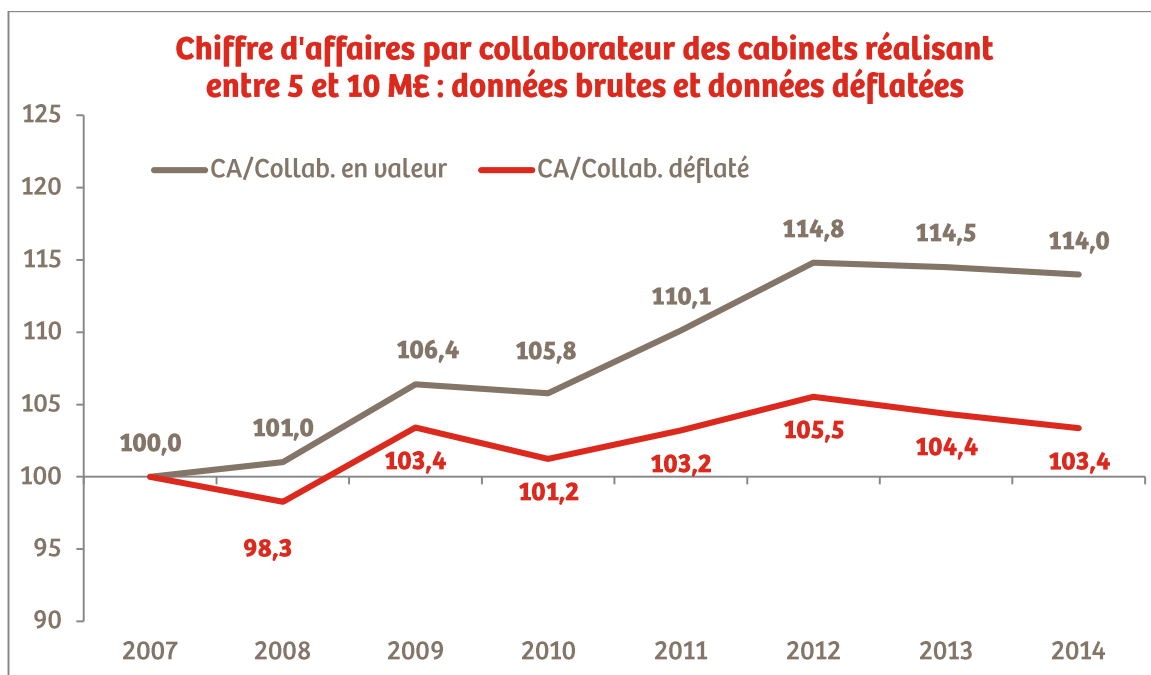
Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.

Compte tenu de la taille limitée de l'échantillon (entre 30 et 60 cabinets selon les années), les données présentées ici doivent être prises avec prudence.

*Le CA par collaborateur est nettement plus élevé dans les 5-10 M€ que dans les autres cabinets. Il progresse toutefois de moins de 4%, en euros constants, sur la période (et il stagne depuis 2012).*



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

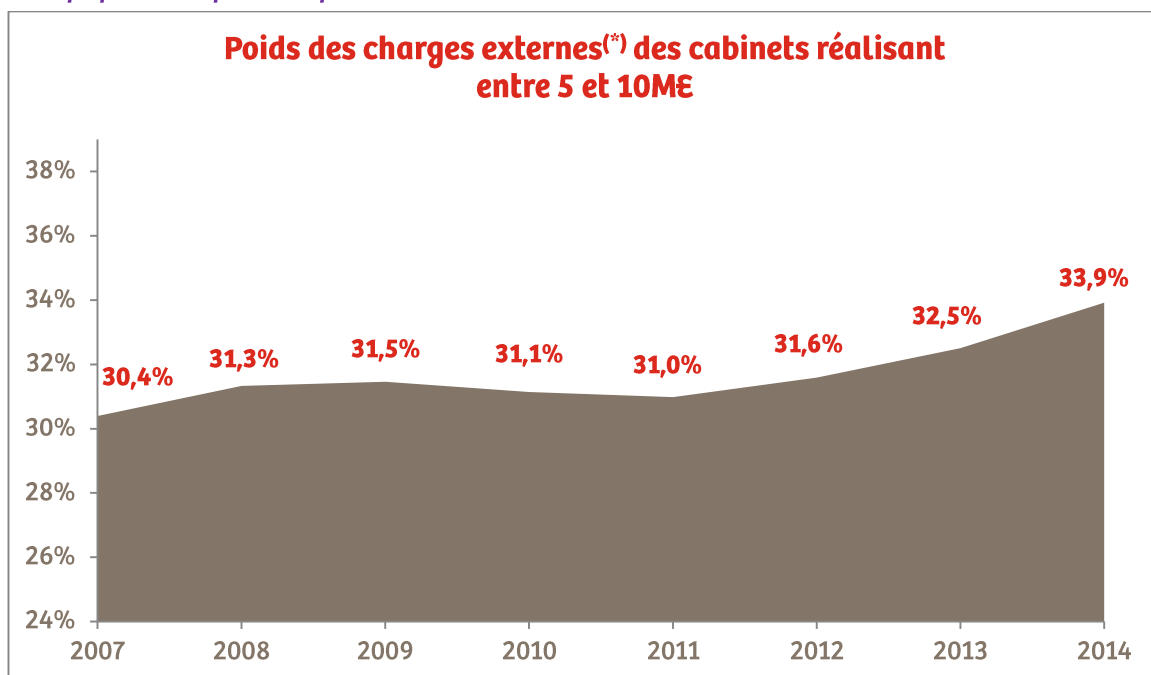


Indices de CA - Base 100 en 2007 - Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'EC), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

## Les charges externes

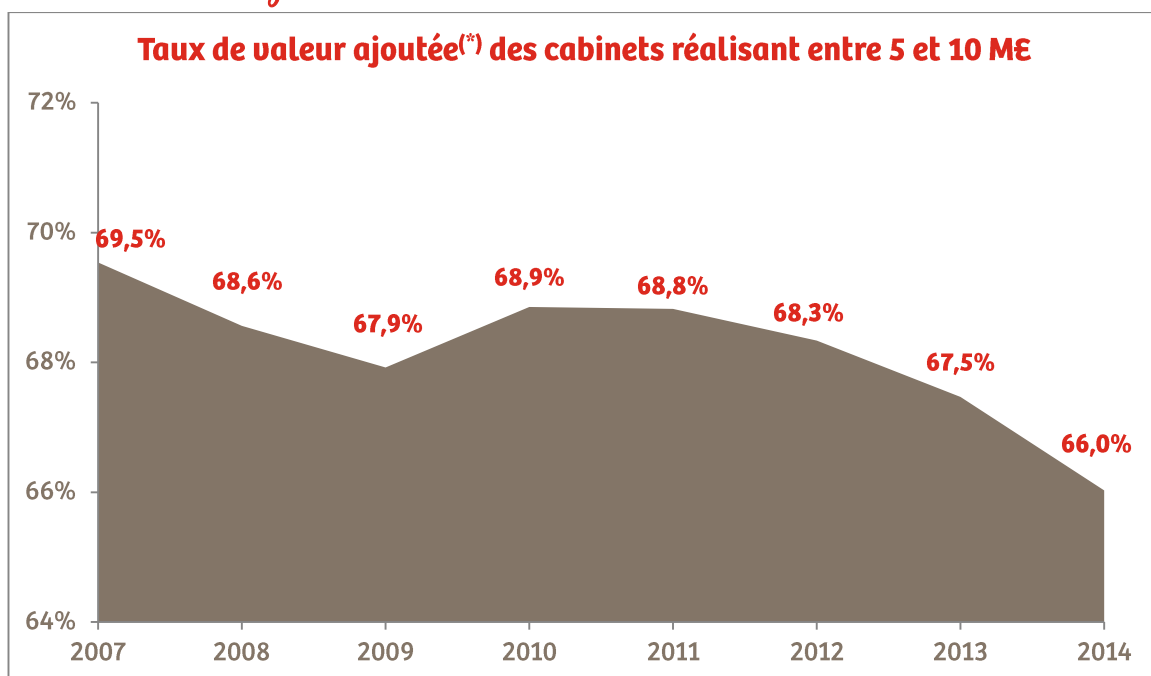
Une croissance quasi-ininterrompue du poids des charges externes; une croissance qui s'amplifie sur la fin de la période...



(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Le taux de valeur ajoutée



(\*) Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires

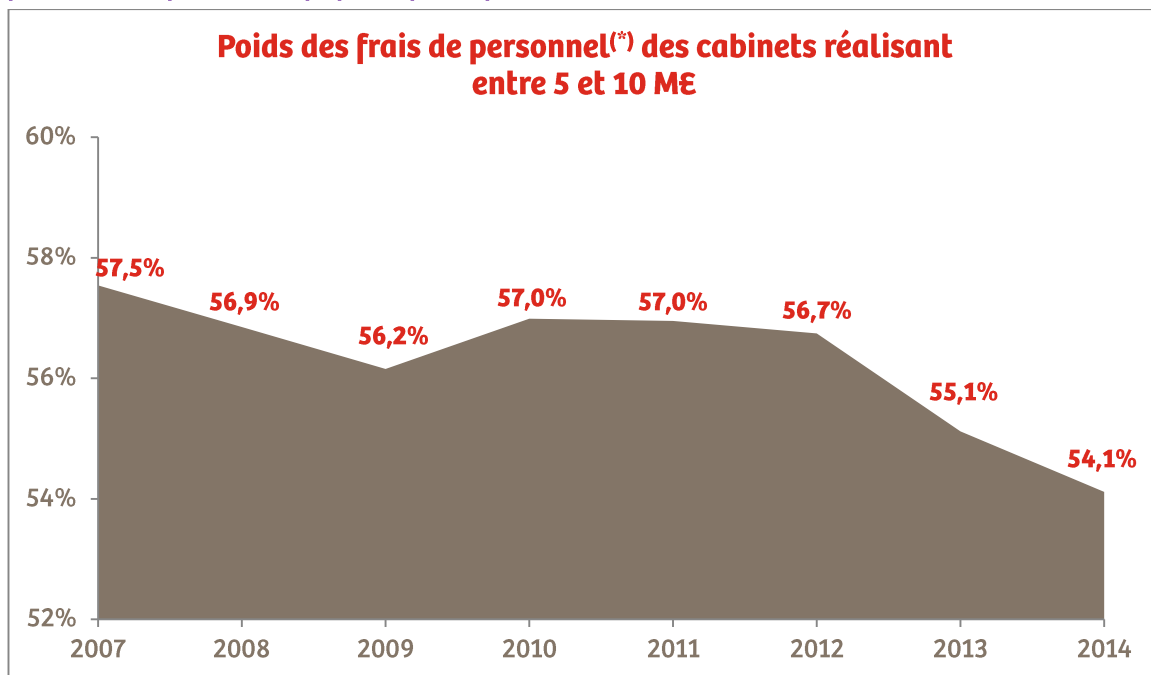
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

## Les frais de personnel

### L'évolution du poids des frais de personnel

Comme les autres cabinets, les plus grandes structures de notre échantillon ont vu le poids de leurs frais de personnel baisser sensiblement sur la période de référence (-3,4 points). Un phénomène qui s'est amplifié en fin de période.



(\*) (Salaires + charges sociales) / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

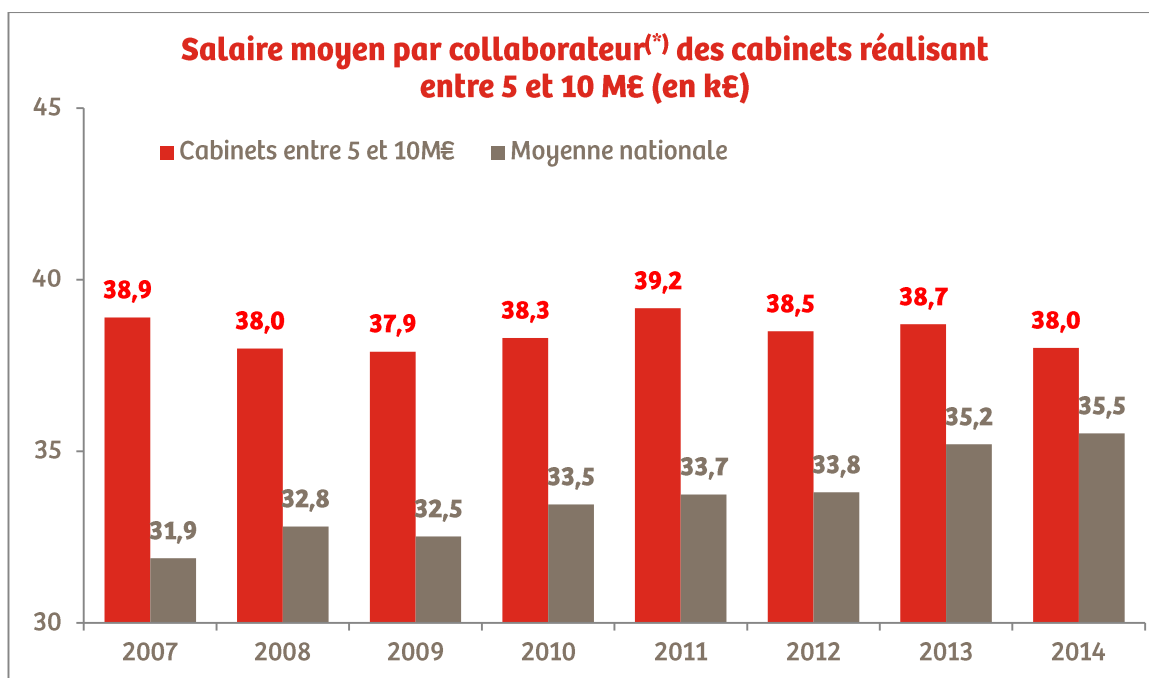
### Le salaire moyen par collaborateur



Pour plus de précisions sur la méthodologie retenue pour le calcul de cet indicateur, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage. Compte tenu de la taille limitée de l'échantillon (entre 30 et 60 cabinets selon les années), les données concernant cet indicateur doivent être prises avec une certaine prudence.

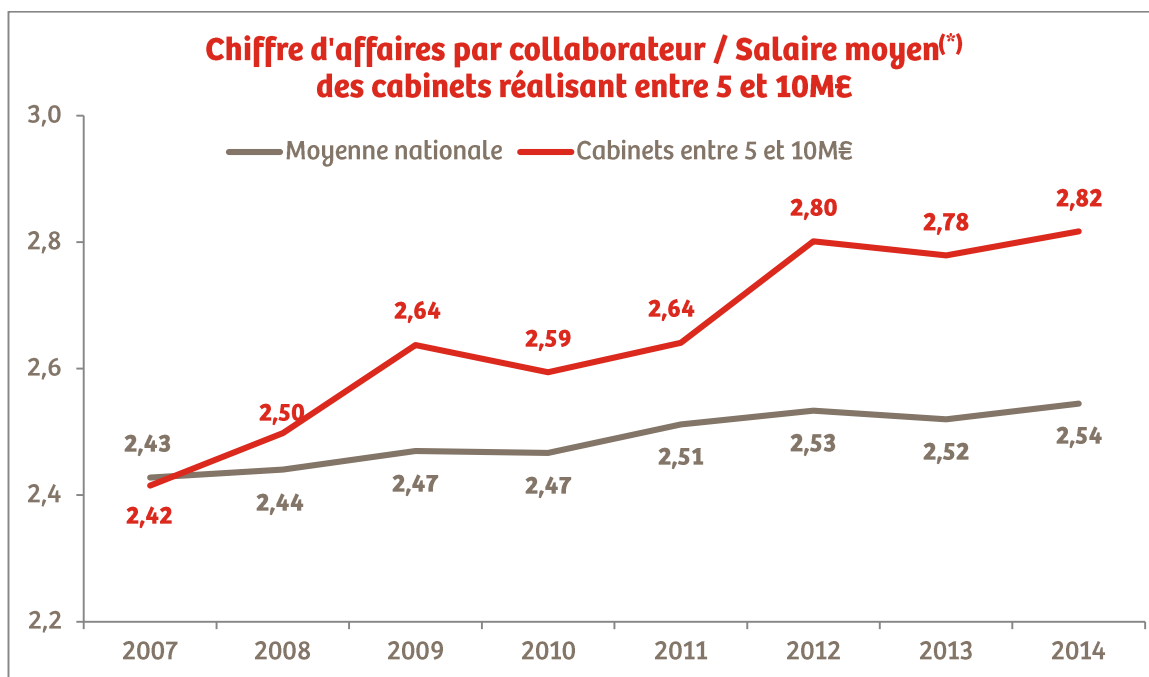
Demain commence aujourd'hui

*Un salaire moyen par collaborateur sensiblement plus élevé que dans le reste de la profession, mais qui progresse de façon nettement moins marquée que dans la profession dans son ensemble.*



(\*) Salaire annuel non-chargé

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Salaire annuel non-chargé

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

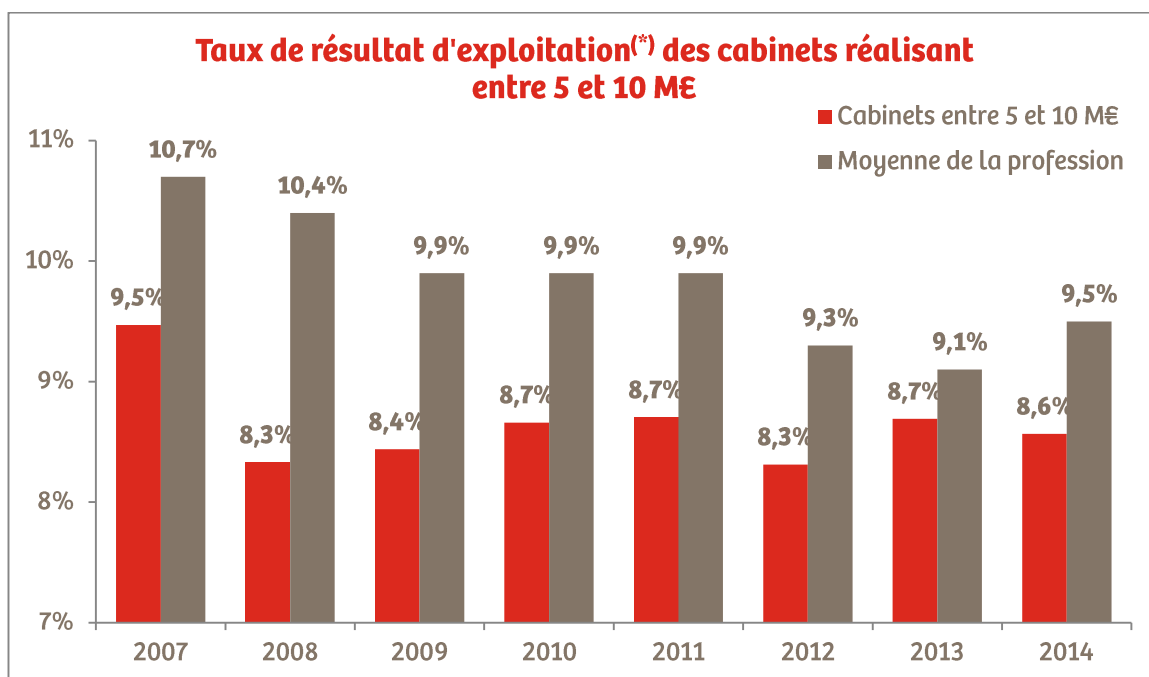
Demain commence aujourd'hui



### Le résultat d'exploitation

Les performances des plus grands cabinets se sont améliorées en 2014, mais de façon moins marquée que les autres catégories de cabinets. Les cabinets de plus de 5 M€ de chiffre d'affaires ont en effet moins profité que les autres des baisses de charges sociales intervenues en 2014. Entre 2007 et 2014, le résultat d'exploitation (en euros courants) des 5 à 10 M€ n'a progressé que de 6%.

Dans ces conditions, le taux de résultat net de ces structures a baissé d'un point sur la période.



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

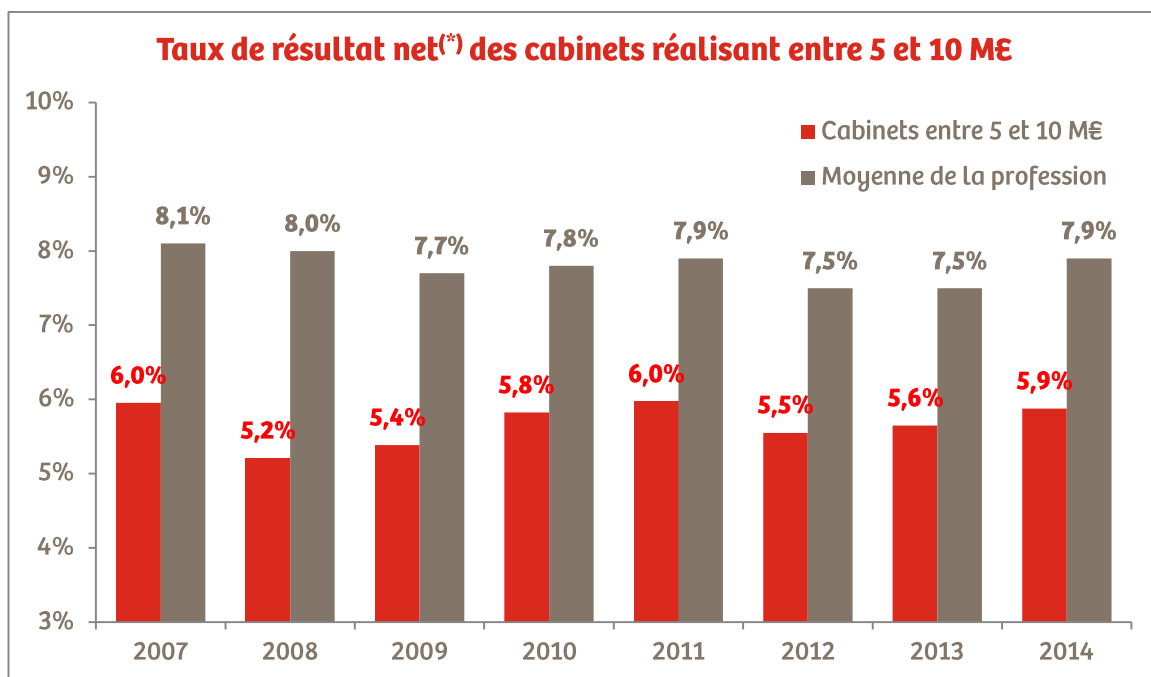
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Le résultat net

Les grands cabinets affichent le taux de résultat net le plus bas de la profession. Un taux globalement stable sur la période de référence.

Demain commence aujourd'hui

Demain commence aujourd'hui



(\*) Résultat net / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

## 3<sup>ème</sup> partie :

# Les performances selon les régions



Précisions méthodologiques :

- Les analyses concernant les performances régionales<sup>37</sup> des cabinets d'expertise comptable ont été menées sur le même échantillon que dans les deux autres parties de l'étude.
- Les échantillons régionaux ne sont naturellement pas homogènes en termes de taille. Plus les populations sont petites, plus les données doivent être prises avec précaution. Les échantillons régionaux ont certes été retraités pour éviter qu'un ou deux cabinets ne faussent les données d'ensemble, mais des biais statistiques peuvent néanmoins subsister.
- Comme dans le reste de l'étude, les données concernant le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen n'ont pas été construites selon la même méthodologie que les autres indicateurs. Pour plus de précisions, se reporter à la partie « méthodologie » au début de cet ouvrage.
- En introduction de chaque analyse régionale figure le détail de l'échantillon étudié, ainsi que la répartition de l'échantillon en fonction de la taille des cabinets.
- Notons enfin que, pour la première fois, ces analyses régionales portent sur les nouvelles régions administratives et non plus sur les régions ordinales, comme dans les anciennes éditions de cette Eco-Graphie.



<sup>37</sup> Notre analyse porte cette année sur les nouvelles régions administratives.

## Vue d'ensemble : les chiffres clés de la performance en fonction de la région

### *Le chiffre d'affaires*

Il existe certes des disparités en termes de croissance entre les différentes régions, mais, en termes de progression du chiffre d'affaires, le phénomène le plus marquant reste la très forte différence que l'on observe entre les cabinets franciliens et leurs confrères de province :

- Pour la 7<sup>ème</sup> année de consécutive, les cabinets d'Ile-de-France ont ainsi vu leur chiffre d'affaires progresser de façon moins marquée que les cabinets des autres régions.
- Et, sur l'ensemble de la période, le constat est sans appel :
  - Le chiffre d'affaires, en euros constants, des cabinets franciliens a progressé de moins de 7%...
  - ...contre une croissance de près de 15% pour les autres cabinets de métropole.

Ces différences significatives ne doivent rien au hasard. Elles traduisent la très forte concurrence qui règne en région parisienne :

- La région accueille certes un nombre important de TPE (la cible n°1 des cabinets d'expertise comptable), mais elle concentre également près de 6 000 experts-comptables.
- Des experts-comptables qui ont encore bien du mal à se différencier les uns des autres, ce qui favorise les comportements opportunistes de la part de clients.
- Or, rappelons que lorsque les prestations sont indifférenciées, le critère de choix est systématiquement le prix.

Alors que les offres « low-cost » fleurissent sur Internet, que les comparateurs de prix entrent dans les mœurs (notamment chez les chefs d'entreprise de la nouvelle génération) et que certains cabinets profitent des évolutions réglementaires pour se lancer dans l'aventure de la publicité voire du démarchage, la pression sur les prix des prestations comptables traditionnelles devient de plus en plus forte pour les cabinets franciliens.



Dans les tableaux qui suivent, la colonne « 2007/2014 » représente la variation cumulée sur la période couverte par notre étude. Dans cette colonne :

- Quand les chiffres sont mentionnés en rouge, c'est que la variation est inférieure à la moyenne nationale.
- Quand les chiffres sont mentionnés en vert, c'est que la variation est supérieure à la moyenne nationale.

Demain commence aujourd'hui

**Évolution du chiffre d'affaires selon les régions**L'évolution du chiffre d'affaires en euros courants par régions<sup>38</sup>

Régions	nb de cab	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2007-2014
Alsace Champagne-Ardenne Lorraine	165	+5,8%	+2,5%	+1,5%	+3,9%	+3,6%	+0,9%	+2,2%	+22,2%
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	251	+6,5%	+2,6%	+3,8%	+2,9%	+2,7%	+3,0%	+1,9%	+25,8%
Auvergne Rhône-Alpes	549	+5,3%	+3,9%	+2,6%	+3,7%	+4,7%	+3,1%	+3,2%	+29,7%
Bourgogne Franche-Comté	121	+4,9%	+3,9%	+2,4%	+3,7%	+3,3%	+0,4%	+2,4%	+22,9%
Bretagne	56	+3,4%	+2,5%	+5,3%	+4,4%	+4,0%	+4,0%	+2,6%	+29,5%
Centre-Val de Loire	72	+8,0%	+1,8%	+6,2%	+3,3%	+2,7%	+2,0%	+1,9%	+28,7%
Corse	17	+3,3%	+10,5%	+2,1%	+4,8%	+10,1%	+3,2%	+3,2%	+43,2%
Ile-de-France	840	+5,2%	+2,6%	+0,2%	+2,5%	+2,3%	+2,0%	+1,6%	+17,5%
Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées	329	+6,2%	+3,4%	+4,3%	+3,6%	+4,4%	+1,9%	+1,7%	+28,4%
Nord-Pas-de-Calais Picardie	190	+5,9%	+1,7%	+3,0%	+2,1%	+3,2%	+2,4%	+0,3%	+20,0%
Normandie	70	+7,3%	+3,9%	+2,7%	+3,9%	+2,5%	+3,1%	+1,6%	+27,7%
Pays de la Loire	98	+7,0%	+5,3%	+3,4%	+4,3%	+4,2%	+3,5%	+1,9%	+33,5%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	425	+6,3%	+2,9%	+3,0%	+3,0%	+2,6%	+2,3%	+1,8%	+24,0%
France	3 187	+5,7%	+3,1%	+2,4%	+3,2%	+3,3%	+2,3%	+2,0%	+24,3%
Inflation		+2,8%	+0,1%	+1,5%	+2,1%	+2,0%	+0,9%	+0,5%	+10,3%

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

<sup>38</sup> Les chiffres mentionnés en rouge indiquent une variation est inférieure à la moyenne nationale et les chiffres mentionnés en vert, indiquent une variation supérieure à la moyenne nationale.

**Evolution du chiffre d'affaires en euros constants selon les régions**L'évolution du chiffre d'affaires en euros constants par régions<sup>39</sup>

Régions	Cab.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2007-2014
Alsace Champagne-Ardenne Lorraine	165	+2,9%	+2,4%	-0,0%	+1,7%	+1,6%	+0,0%	+1,7%	+10,7%
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	251	+3,6%	+2,6%	+2,3%	+0,8%	+0,7%	+2,1%	+1,4%	+14,3%
Auvergne Rhône-Alpes	549	+2,4%	+3,8%	+1,0%	+1,5%	+2,7%	+2,3%	+2,7%	+17,6%
Bourgogne Franche-Comté	121	+2,1%	+3,8%	+0,9%	+1,6%	+1,4%	-0,4%	+1,8%	+11,7%
Bretagne	56	+0,6%	+2,4%	+3,8%	+2,3%	+2,0%	+3,2%	+2,1%	+17,4%
Centre-Val de Loire	72	+5,0%	+1,7%	+4,6%	+1,1%	+0,7%	+1,1%	+1,4%	+16,6%
Corse	17	+0,5%	+10,4%	+0,5%	+2,6%	+7,9%	+2,3%	+2,7%	+29,7%
Ile-de-France	840	+2,3%	+2,5%	-1,3%	+0,4%	+0,3%	+1,1%	+1,1%	+6,5%
Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées	329	+3,3%	+3,3%	+2,8%	+1,5%	+2,3%	+1,1%	+1,2%	+16,5%
Nord-Pas-de-Calais Picardie	190	+3,0%	+1,6%	+1,4%	+0,0%	+1,2%	+1,6%	-0,2%	+8,9%
Normandie	70	+4,3%	+3,8%	+1,1%	+1,8%	+0,5%	+2,2%	+1,1%	+15,7%
Pays de la Loire	98	+4,0%	+5,2%	+1,9%	+2,1%	+2,2%	+2,6%	+1,4%	+21,0%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	425	+3,4%	+2,8%	+1,5%	+0,9%	+0,7%	+1,4%	+1,3%	+12,6%
France	3 187	+2,9%	+3,0%	+0,9%	+1,1%	+1,3%	+1,5%	+1,5%	+12,7%
Inflation		+2,8%	+0,1%	+1,5%	+2,1%	+2,0%	+0,9%	+0,5%	+10,3%

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

<sup>39</sup> Les chiffres mentionnés en rouge indiquent une variation est inférieure à la moyenne nationale et les chiffres mentionnés en vert, indiquent une variation supérieure à la moyenne nationale.

### Le résultat d'exploitation

En dépit du rebond observé en 2014<sup>40</sup>, la baisse des performances est une tendance de fond depuis plusieurs années dans la profession.

- L'analyse régionale des performances des cabinets d'expertise comptable montre que cette tendance de fond n'épargne pas grand monde !
- Sur l'ensemble de la période 2007-2014, seuls les cabinets de 2 régions affichent une hausse de leur taux de résultat d'exploitation moyen.
- Et, encore, les cabinets sont peu nombreux dans ces deux régions (le Centre val-de-Loire et la Corse), ce qui impose une certaine prudence dans l'interprétation de ces chiffres.

Quant à la fracture que nous observions entre Paris et la province en matière d'évolution du chiffre d'affaires, nous la retrouvons en matière d'évolution des performances :

- Entre 2007 et 2014, le résultat d'exploitation des cabinets franciliens s'est en effet contracté, en euros constants, de près de 12%.
- Dans le même temps, le résultat d'exploitation (toujours en euros constants) des cabinets de province a progressé de près de 5%.

In fine, tous les cabinets ont vu leur taux de résultat d'exploitation s'éroder sur la période de référence :

- -0,9 point pour les cabinets de province entre 2007 et 2014 (à 9,7% de leur chiffre d'affaires),
- -1,8 point pour les cabinets installés en Ile-de-France (à 9,1% de leur chiffre d'affaires).

Inutile de dire que, compte tenu des évolutions en cours dans l'écosystème de la profession, cette érosion de la performance des cabinets n'a aucune raison objective d'être remise en cause si les cabinets ne font pas évoluer leur offre et leurs pratiques :

- La prestation comptable traditionnelle n'apporte en effet peu de valeur ajoutée et les clients sont de moins en moins prêts à payer pour des prestations qu'ils jugent peu utiles.
- Les solutions permettant de payer moins cher pour ce type de prestations se multiplient ; qu'elles émanent de professionnels du secteur avec des solutions en ligne ou d'éditeurs de logiciels qui proposent des produits plus complets : tableaux de bord, suivi de la trésorerie, gestion commerciale, gestion des notes de frais, etc.
- Autrement dit, les performances de la profession ne retrouveront des couleurs que si les cabinets se positionnent sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Des prestations que leurs clients, qui ont de nombreux besoins en matière de conseil et d'accompagnement, seront prêts à payer si elles leur sont véritablement utiles pour le développement de leur business.



Dans le tableau qui suit, la colonne « 2007/2014 » représente la variation cumulée du taux de résultat d'exploitation (en points) sur la période couverte par notre étude. Dans cette colonne :

- Quand les chiffres sont mentionnés en rouge, c'est que la variation est négative.

<sup>40</sup> Soulignons encore une fois que ce rebond de 2014 s'explique par la baisse des charges sociales, qui a dopé les performances des cabinets.



- Quand les chiffres sont mentionnés en vert, c'est que la variation est positive.

### Taux de résultat d'exploitation selon les régions

Le taux de résultat d'exploitation par régions (en % du chiffre d'affaires)

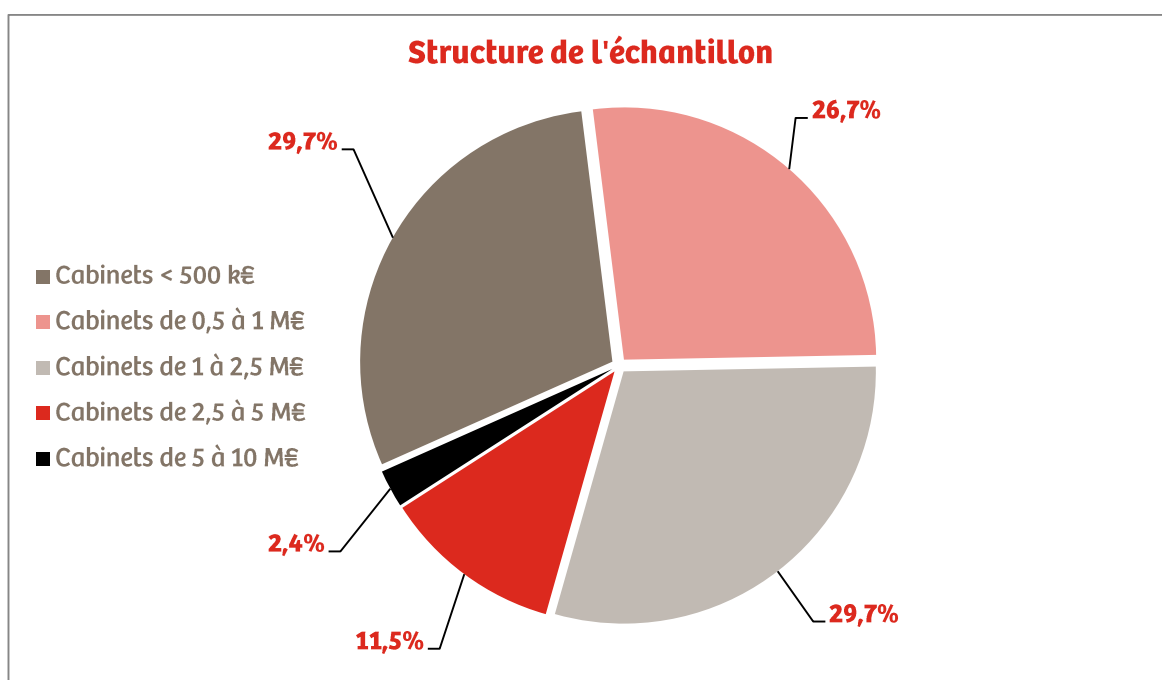
Régions	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2007-2014
Alsace Champagne-Ardenne Lorraine	10,5%	10,7%	10,2%	9,6%	9,7%	8,6%	9,1%	9,7%	-0,8
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	10,0%	9,5%	9,0%	9,1%	9,1%	8,5%	8,0%	8,2%	-1,8
Auvergne Rhône-Alpes	9,8%	9,6%	9,2%	9,4%	9,3%	8,8%	8,9%	9,2%	-0,6
Bourgogne Franche-Comté	11,0%	10,8%	9,3%	9,6%	10,1%	9,9%	9,8%	10,5%	-0,5
Bretagne	11,0%	10,4%	10,9%	10,2%	11,0%	11,7%	11,9%	11,2%	+0,2
Centre-Val de Loire	12,5%	12,7%	12,9%	12,5%	12,9%	12,4%	12,2%	12,6%	+0,1
Corse	5,6%	7,8%	7,6%	6,9%	6,7%	7,7%	9,1%	9,8%	+4,2
Ile-de-France	10,9%	10,4%	9,8%	9,9%	9,9%	8,9%	8,5%	9,1%	-1,8
Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées	11,0%	10,3%	10,2%	10,5%	9,9%	8,9%	9,1%	9,5%	-1,5
Nord-Pas-de-Calais Picardie	12,7%	12,6%	11,1%	10,9%	11,0%	10,5%	10,4%	10,7%	-2,0
Normandie	12,0%	12,7%	11,9%	11,4%	10,7%	10,2%	10,0%	11,2%	-0,8
Pays de la Loire	11,1%	10,5%	10,6%	10,6%	10,4%	9,8%	9,7%	10,0%	-1,1
Provence-Alpes-Côte d'Azur	10,0%	10,0%	10,0%	9,8%	9,7%	9,2%	9,0%	9,3%	-0,7
<b>Moyenne nationale</b>	<b>10,7%</b>	<b>10,4%</b>	<b>9,9%</b>	<b>9,9%</b>	<b>9,9%</b>	<b>9,3%</b>	<b>9,1%</b>	<b>9,5%</b>	<b>-0,8</b>

Source : B-Ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

## Alsace Champagne-Ardenne Lorraine

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Alsace Champagne-Ardenne Lorraine	Ardennes (8) Aube (10) Marne (51) Haute-Marne (52) Meurthe et Moselle (54) Meuse (55) Moselle (57) Bas-Rhin (67) Haut-Rhin (68) Vosges (88)	165	217,3



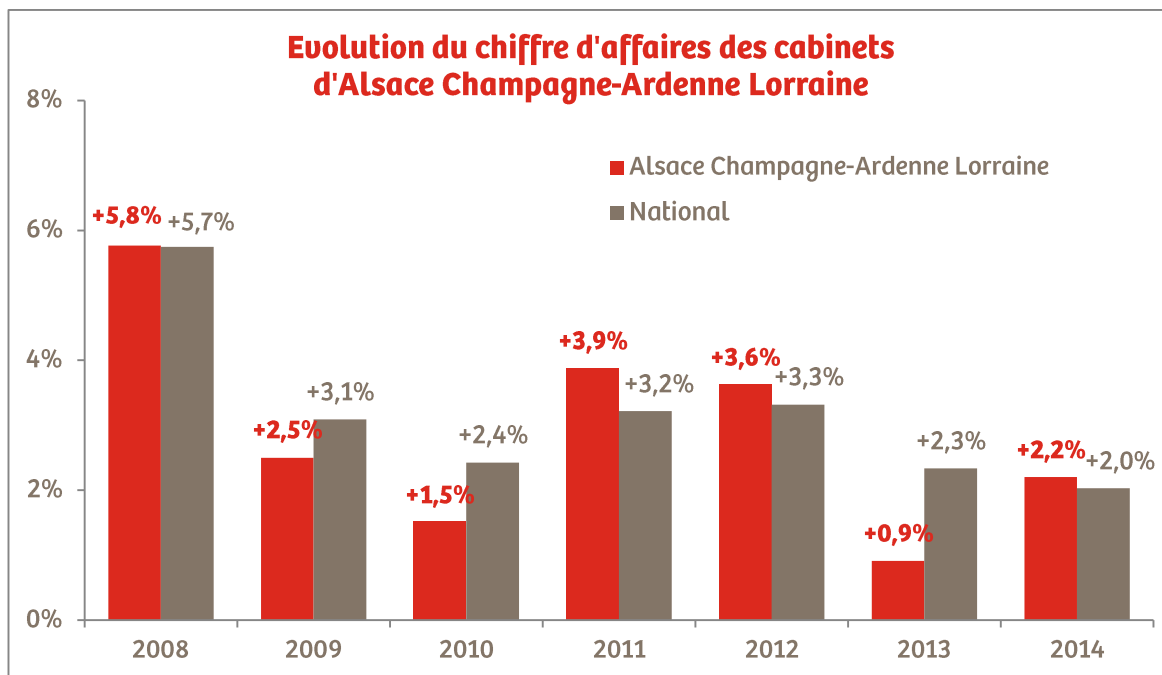
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

En 2014, les cabinets de la région Alsace Champagne-Ardenne Lorraine ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires (en euros constants) légèrement supérieure à celle de la moyenne de la profession. Sur la période 2007-2014, ils affichent néanmoins une croissance de 2 points inférieure à celle des cabinets français.

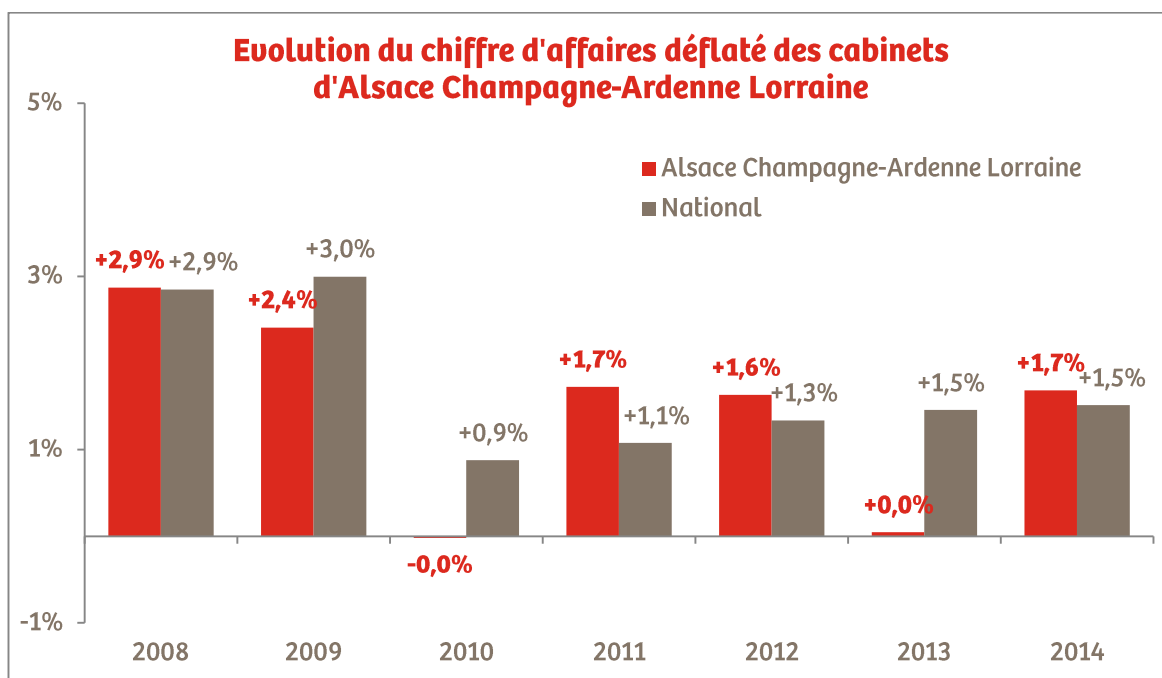
Leur taux de résultat d'exploitation est en revanche supérieur à celui de la moyenne de la profession en 2014, mais demeure inférieur à son niveau de 2007.

Demain commence aujourd'hui

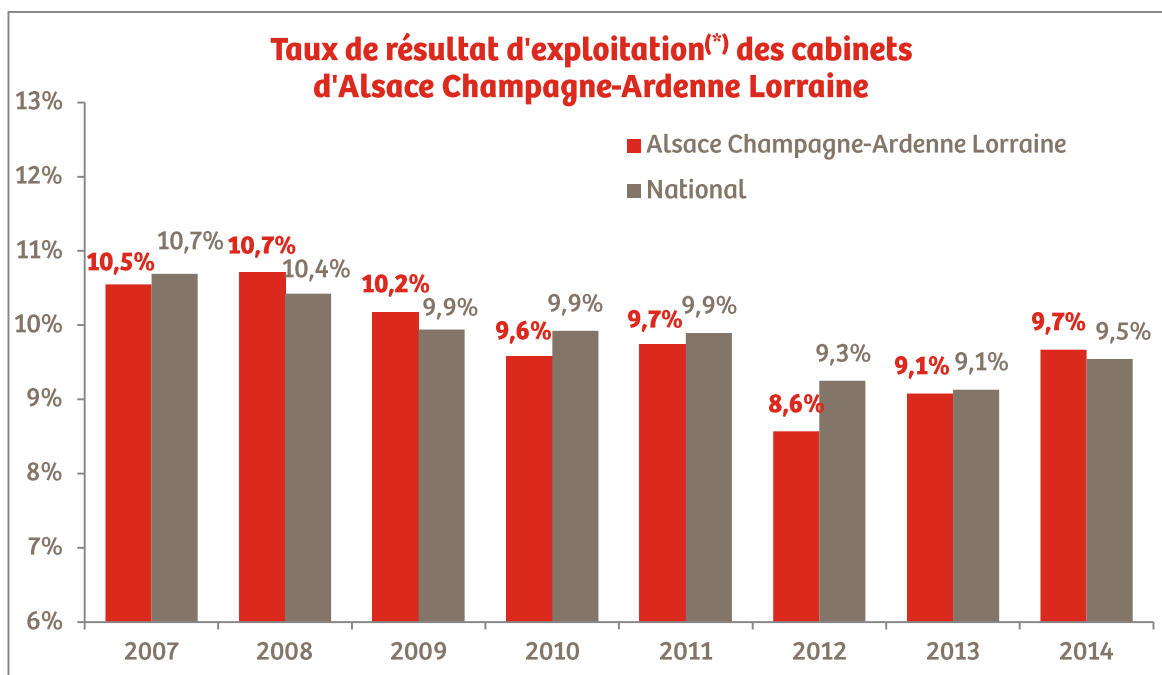
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires - Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

#### Principaux ratios des cabinets d'Alsace Champagne-Ardenne Lorraine

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	165	165	165	165	165	165	165	165
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	177,9	188,1	192,8	195,8	203,3	210,7	212,6	217,3
<b>Evolution brute</b>		+5,8%	+2,5%	+1,5%	+3,9%	+3,6%	+0,9%	+2,2%
<b>Evolution hors inflation</b>		+2,9%	+2,4%	-0,0%	+1,7%	+1,6%	+0,0%	+1,7%
<b>Poids des charges externes</b>	24,0%	24,8%	25,8%	26,4%	26,8%	27,0%	27,8%	28,4%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	76,1%	75,1%	74,1%	73,3%	73,1%	72,8%	72,0%	71,8%
<b>Poids des frais de personnel</b>	61,2%	60,1%	60,2%	60,1%	59,6%	60,2%	59,2%	58,3%
<b>Dont salaires</b>	43,4%	42,7%	42,8%	42,3%	41,8%	42,0%	41,3%	41,3%
<b>Dont charges sociales</b>	17,8%	17,4%	17,4%	17,8%	17,8%	18,2%	17,8%	17,0%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	10,5%	10,7%	10,2%	9,6%	9,7%	8,6%	9,1%	9,7%
<b>Résultat net / CA</b>	8,6%	7,9%	7,7%	8,0%	7,9%	7,2%	7,4%	8,3%

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen des cabinets d'Alsace Champagne-Ardenne Lorraine

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon<sup>41</sup></b>	181	149	131	141	139	78	85	83
<b>Chiffre d'affaires / Collab. (k€)</b>	76,3	77,4	76,3	75,9	80,3	83,5	79,7	81,4
<b>Salaire annuel moyen<sup>42</sup> (k€)</b>	33,3	33,9	31,8	32,1	33,5	34,5	33,4	33,7
<b>CA par collab. / Salaire moyen</b>	2,29	2,28	2,40	2,37	2,39	2,42	2,39	2,41

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

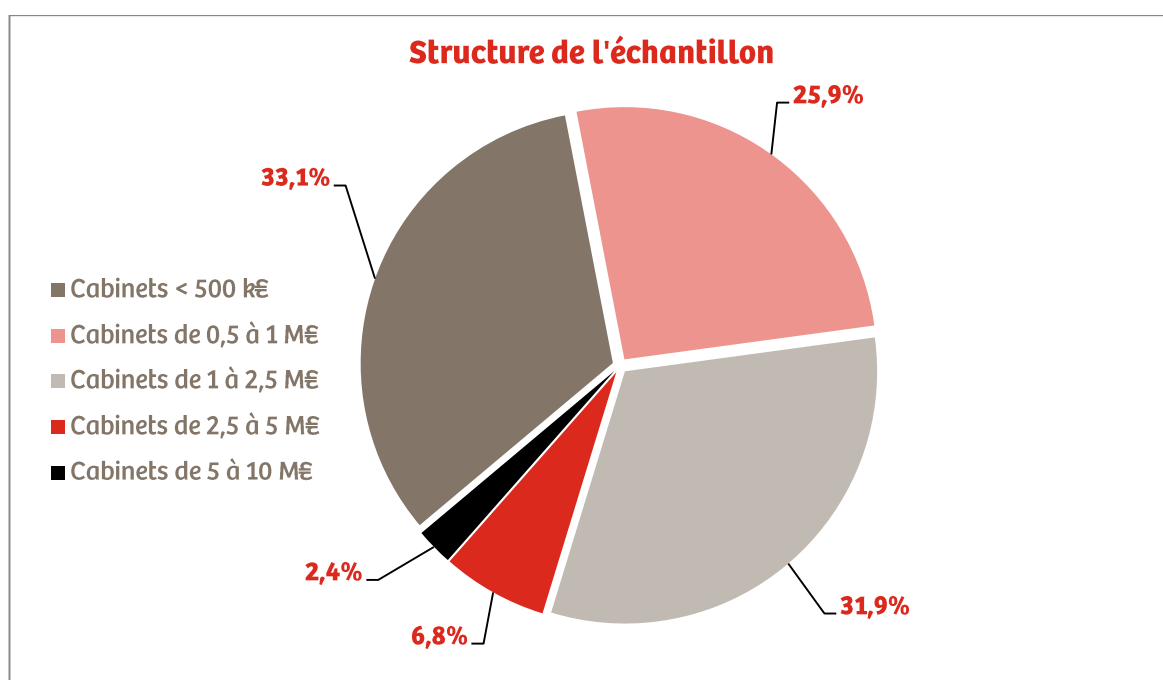
Demain commence aujourd'hui

<sup>41</sup> Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen n'ont pas été calculé à partir des mêmes échantillons que le reste des indicateurs. Pour plus d'informations, reportez-vous à la partie « méthodologie », au début de cette étude.

<sup>42</sup> Salaire brut non chargé

## Aquitaine Limousin Poitou-Charentes

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Aquitaine Limousin Poitou-Charentes	Charente (16) Charente-Maritime (17) Corrèze (19) Creuse (23) Dordogne (24) Gironde (33) Landes (40) Lot-et-Garonne (47) Pyrénées-Atlantiques (64) Deux-Sèvres (79) Vienne (86) Haute-Vienne (87)	251	294,1

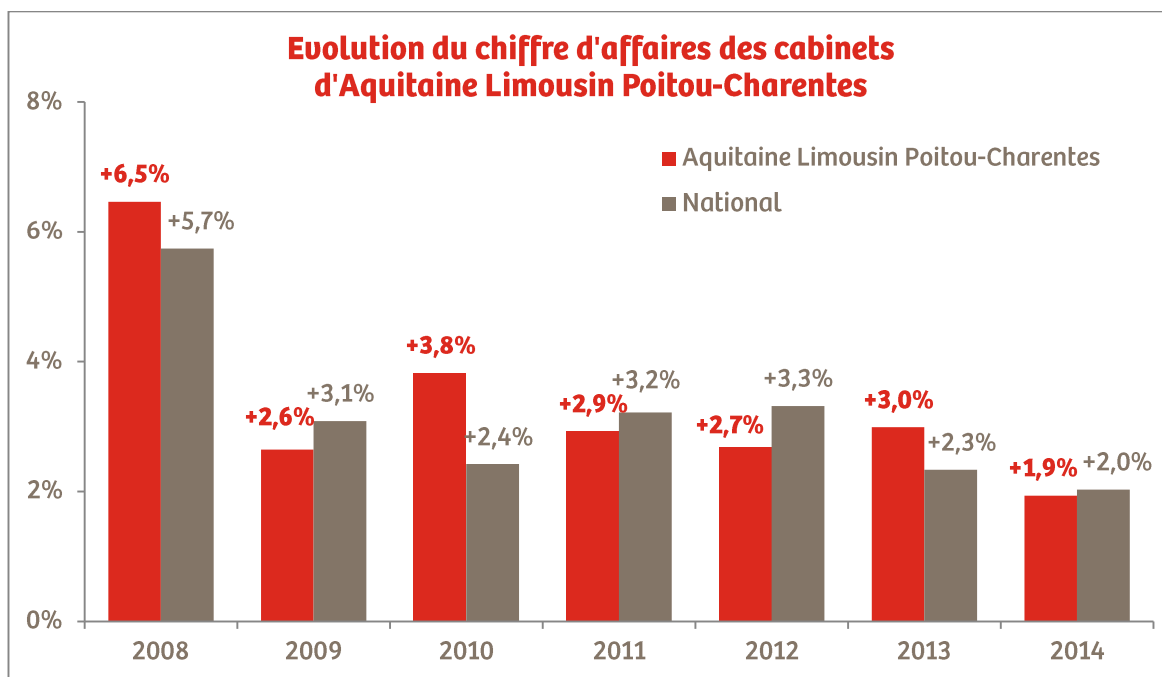


Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

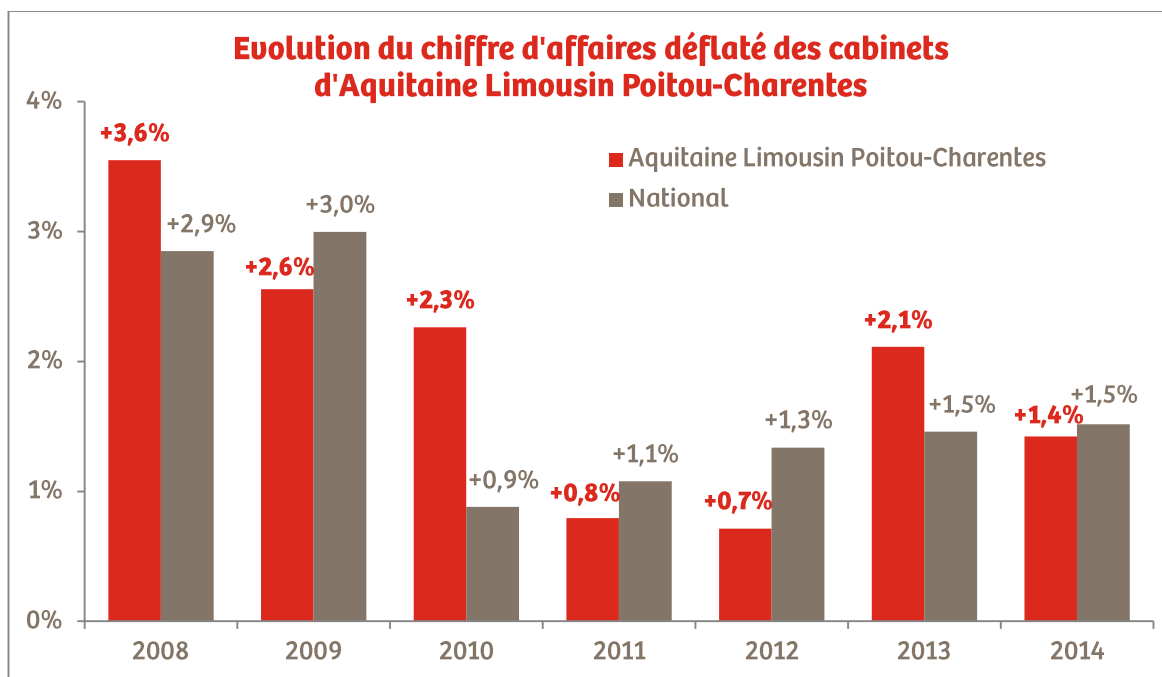
*Une croissance du chiffre d'affaires (légèrement) supérieure à la moyenne nationale sur la période 2007-2014 pour les cabinets de la région Aquitaine Limousin Poitou-Charentes, mais le taux de résultat d'exploitation le moins élevé de toutes les régions (et en baisse quasi-ininterrompue sur la période de référence).*

Demain commence aujourd'hui

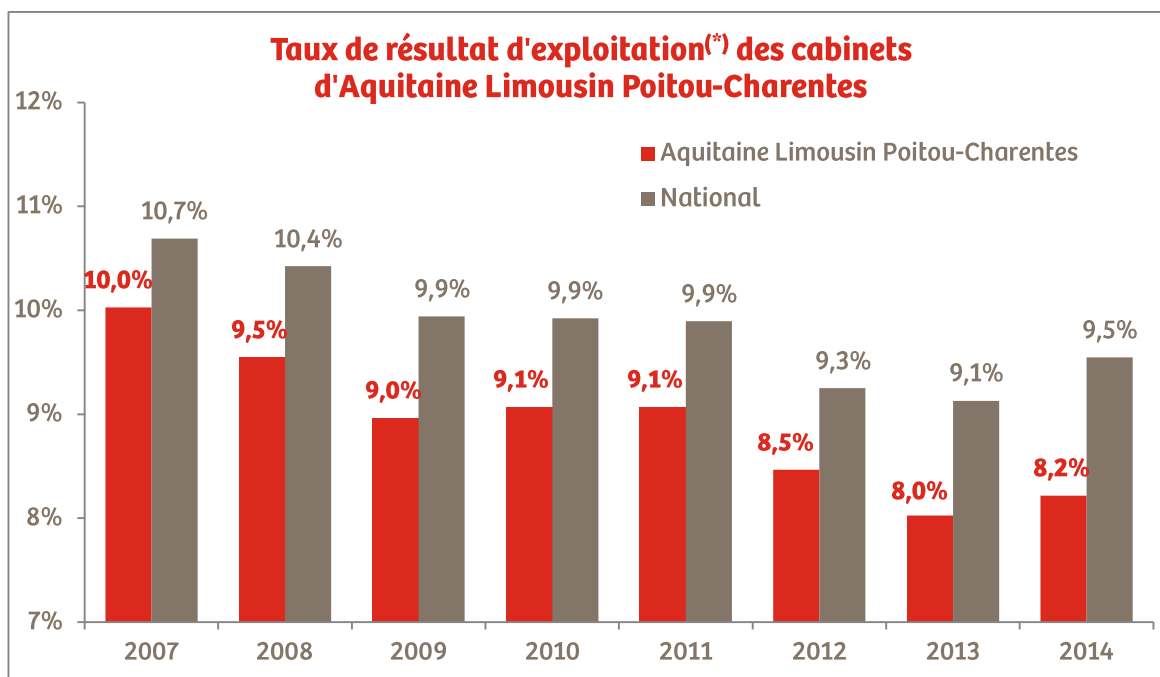
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Principaux ratios des cabinets d'Aquitaine Limousin Poitou-Charentes

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	251	251	251	251	251	251	251	251
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	233,6	248,7	255,2	265,0	272,8	280,1	288,5	294,1
<b>Evolution brute</b>		+6,5%	+2,6%	+3,8%	+2,9%	+2,7%	+3,0%	+1,9%
<b>Evolution hors inflation</b>		+3,6%	+2,6%	+2,3%	+0,8%	+0,7%	+2,1%	+1,4%
<b>Poids des charges externes</b>	28,1%	28,5%	29,1%	29,4%	29,7%	30,2%	31,0%	31,5%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	71,6%	70,9%	70,2%	69,6%	69,5%	69,2%	68,3%	67,5%
<b>Poids des frais de personnel</b>	57,9%	57,8%	57,9%	57,4%	57,5%	57,9%	57,2%	56,7%
<b>Dont salaires</b>	42,3%	42,3%	42,4%	41,7%	41,5%	41,7%	41,6%	41,7%
<b>Dont charges sociales</b>	15,6%	15,5%	15,5%	15,7%	16,0%	16,2%	15,7%	14,9%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	10,0%	9,5%	9,0%	9,1%	9,1%	8,5%	8,0%	8,2%
<b>Résultat net / CA</b>	7,6%	7,6%	7,5%	7,3%	7,4%	7,1%	6,6%	7,3%

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen des cabinets d'Aquitaine Limousin Poitou-Charentes

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon<sup>43</sup></b>	191	190	209	239	228	169	160	136
<b>Chiffre d'affaires / Collab. (k€)</b>	73,0	74,8	74,0	78,5	81,7	81,5	81,6	82,8
<b>Salaire annuel moyen<sup>44</sup> (k€)</b>	29,6	30,2	30,3	32,1	33,1	32,4	31,9	32,5
<b>CA par collab. / Salaire moyen</b>	2,47	2,48	2,44	2,45	2,47	2,52	2,56	2,55

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

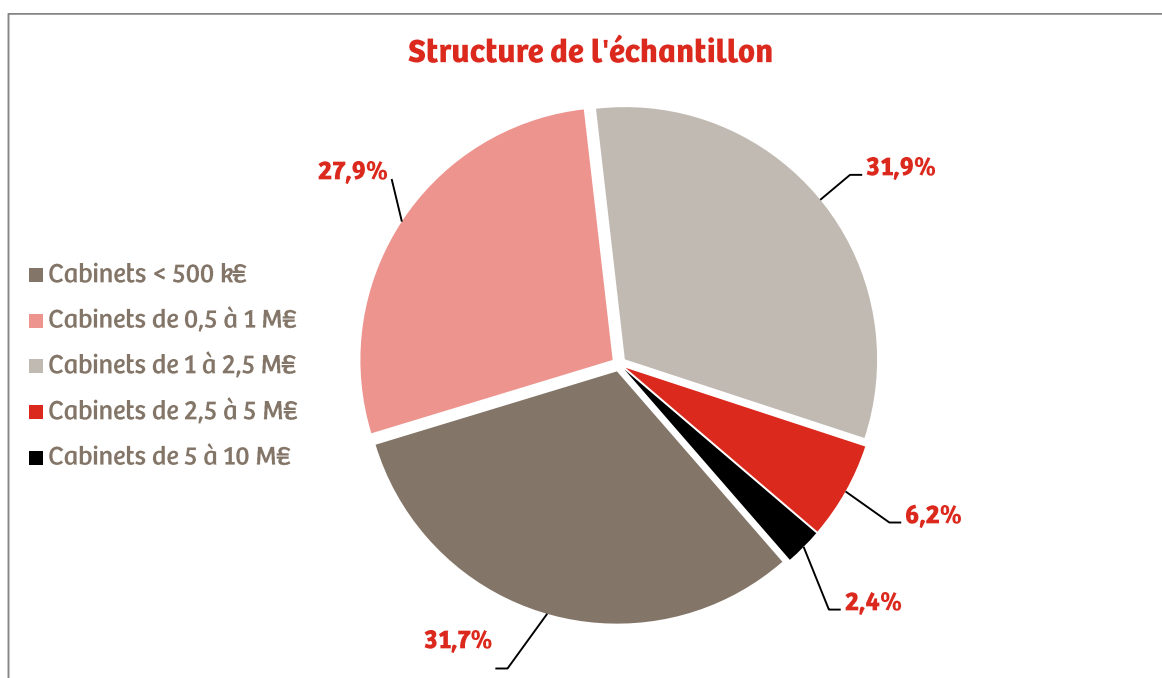
Demain commence aujourd'hui

<sup>43</sup> Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen n'ont pas été calculé à partir des mêmes échantillons que le reste des indicateurs. Pour plus d'informations, reportez-vous à la partie « méthodologie », au début de cette étude.

<sup>44</sup> Salaire brut non chargé

## Auvergne Rhône-Alpes

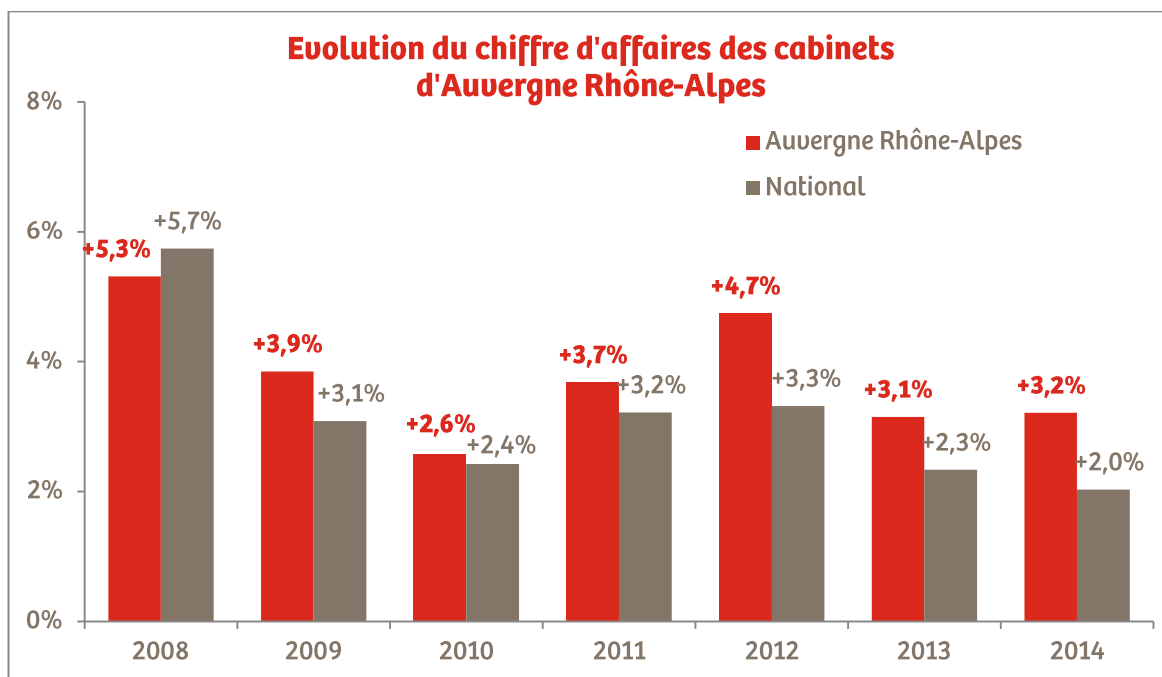
Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Auvergne Rhône-Alpes	Ain (01) Allier (03) Ardèche (07) Cantal (15) Drôme (26) Isère (38) Loire (42) Haute-Loire (43) Puy-de-Dôme (63) Rhône (69) Savoie (73) Haute Savoie (74)	449	647,8



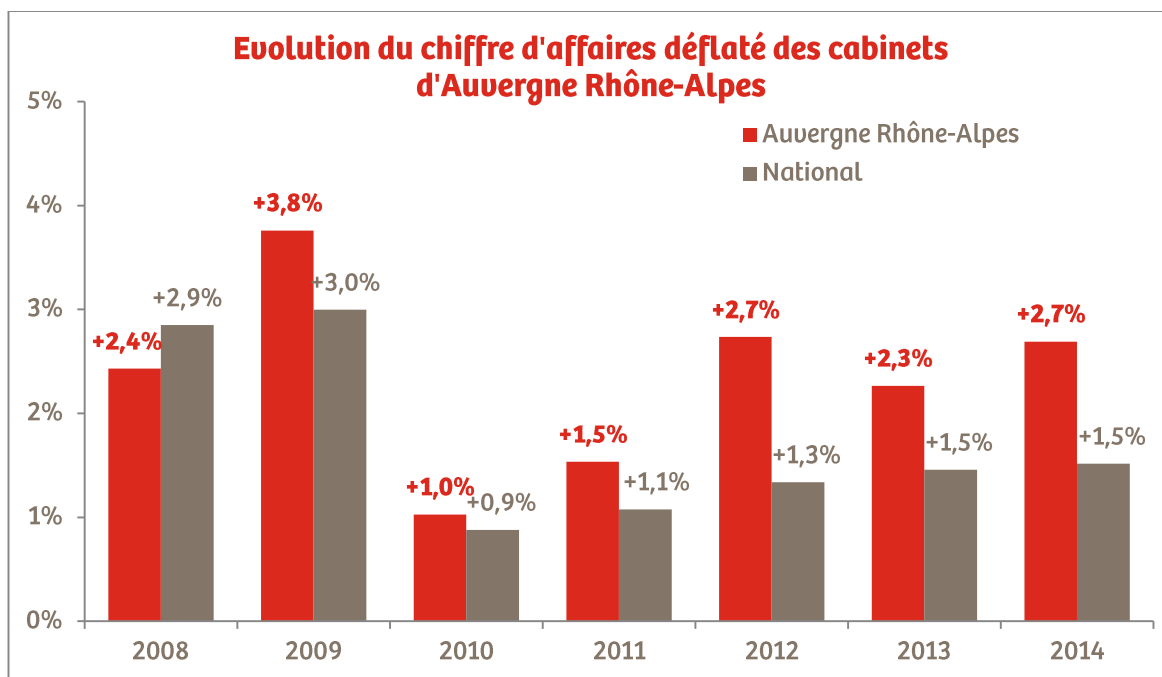
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Une croissance de 5 points supérieure à la moyenne nationale pour les cabinets de la région Auvergne Rhône-Alpes sur la période 2007-2014, mais un taux de résultat d'exploitation légèrement inférieur à celui de l'ensemble des cabinets métropolitains. Notons toutefois que l'écart s'est sensiblement réduit entre la région et la moyenne nationale sur la période de référence.

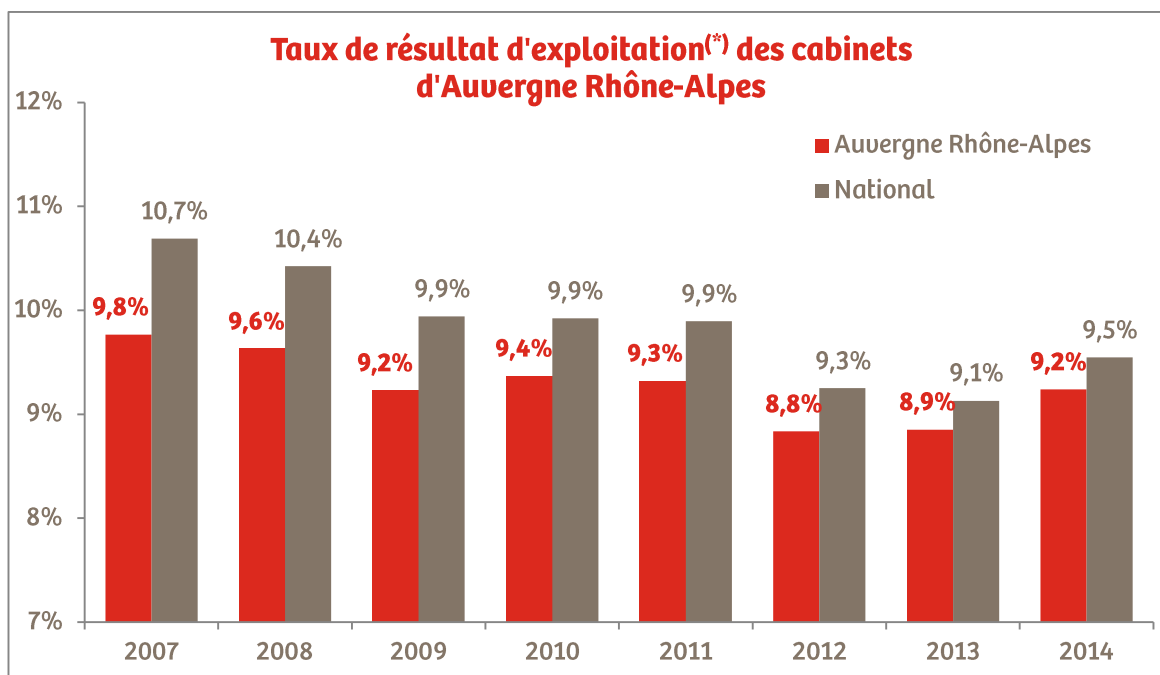
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires - Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Principaux ratios des cabinets d'Auvergne Rhône-Alpes

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	549	549	549	549	549	549	549	549
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	499,4	526,0	546,2	560,3	580,9	608,5	627,6	647,8
<b>Evolution brute</b>		+5,3%	+3,9%	+2,6%	+3,7%	+4,7%	+3,1%	+3,2%
<b>Evolution hors inflation</b>		+2,4%	+3,8%	+1,0%	+1,5%	+2,7%	+2,3%	+2,7%
<b>Poids des charges externes</b>	28,0%	29,0%	29,9%	30,7%	31,2%	31,7%	32,3%	32,4%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	71,8%	70,7%	69,5%	68,7%	68,0%	67,4%	66,9%	66,4%
<b>Poids des frais de personnel</b>	57,8%	56,9%	56,3%	55,7%	55,3%	55,0%	54,4%	53,6%
<b>Dont salaires</b>	41,5%	41,0%	40,4%	40,1%	39,5%	39,1%	38,9%	38,7%
<b>Dont charges sociales</b>	16,3%	15,9%	15,9%	15,6%	15,8%	15,8%	15,5%	14,9%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	9,8%	9,6%	9,2%	9,4%	9,3%	8,8%	8,9%	9,2%
<b>Résultat net / CA</b>	7,5%	7,8%	7,3%	7,5%	7,8%	7,5%	7,8%	7,8%

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen des cabinets d'Auvergne Rhône-Alpes

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon<sup>45</sup></b>	306	309	267	306	318	317	370	306
<b>Chiffre d'affaires / Collab. (k€)</b>	76,5	79,9	73,1	79,6	81,0	81,5	88,7	92,3
<b>Salaire annuel moyen<sup>46</sup> (k€)</b>	31,3	32,5	30,0	32,1	32,8	32,5	34,7	35,8
<b>CA par collab. / Salaire moyen</b>	2,44	2,46	2,43	2,48	2,47	2,51	2,56	2,58

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

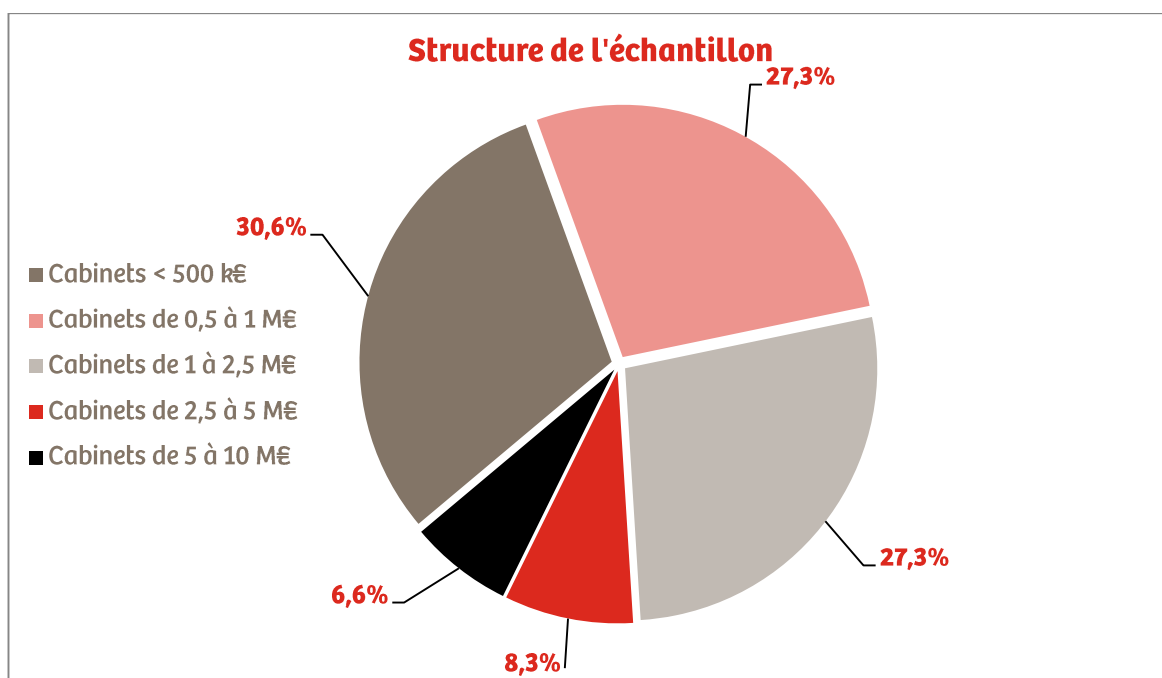
Demain commence aujourd'hui

<sup>45</sup> Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen n'ont pas été calculé à partir des mêmes échantillons que le reste des indicateurs. Pour plus d'informations, reportez-vous à la partie « méthodologie », au début de cette étude.

<sup>46</sup> Salaire brut non chargé

## Bourgogne Franche-Comté

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Bourgogne Franche-Comté	Côte d'Or (21) Doubs (25) Jura (39) Nièvre (58) Haute-Saône (70) Saône-et-Loire (71) Yonne (89) Belfort (90)	121	181,4

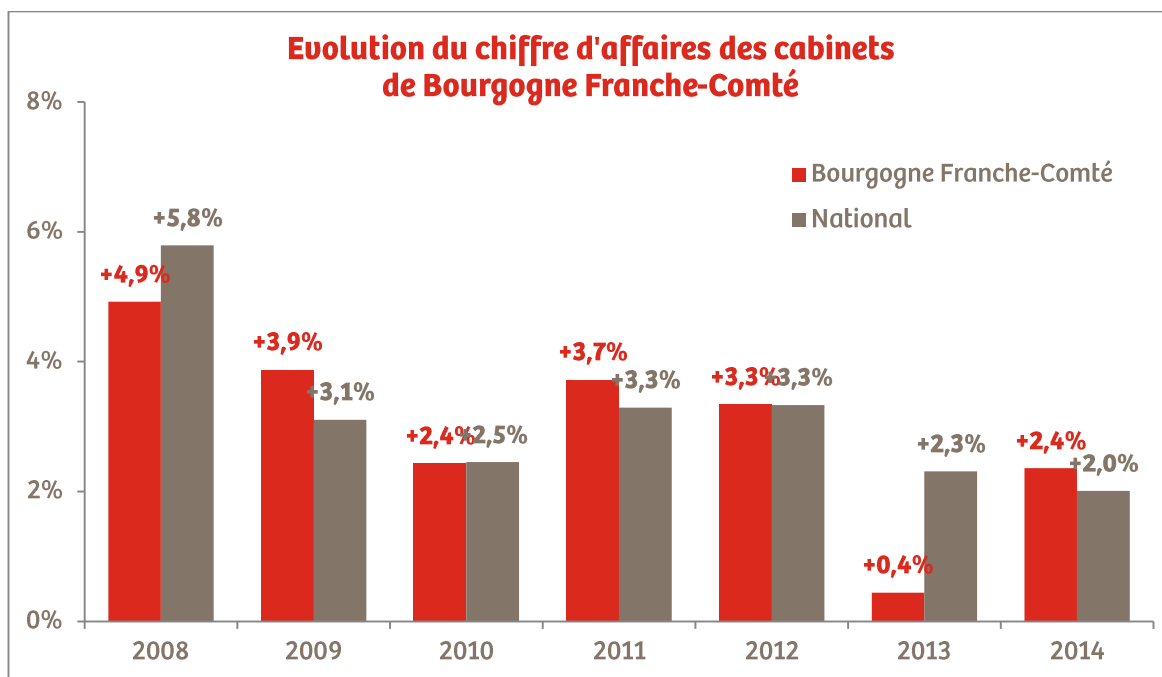


Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

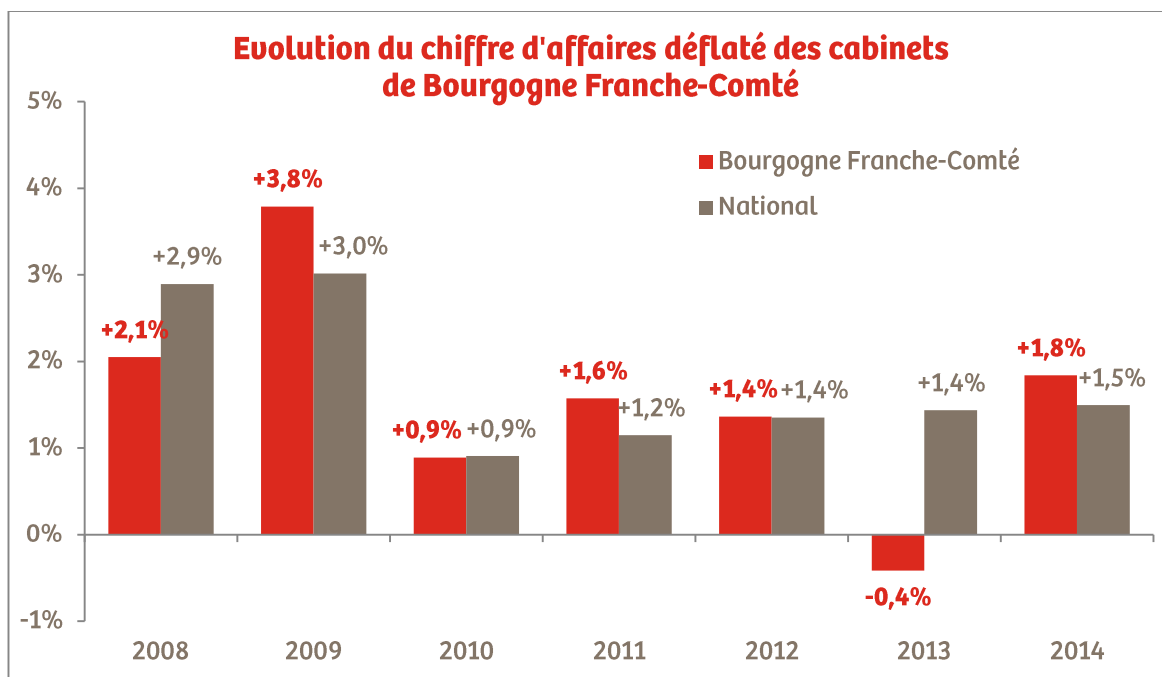
*Les cabinets de Bourgogne Franche-Comté affichent une croissance de leur chiffre d'affaires (légèrement) moins forte que celle de la moyenne de la profession ; mais leur taux de résultat d'exploitation est nettement plus élevé celui de la moyenne des cabinets métropolitains (1 point de plus en 2014).*

Demain commence aujourd'hui

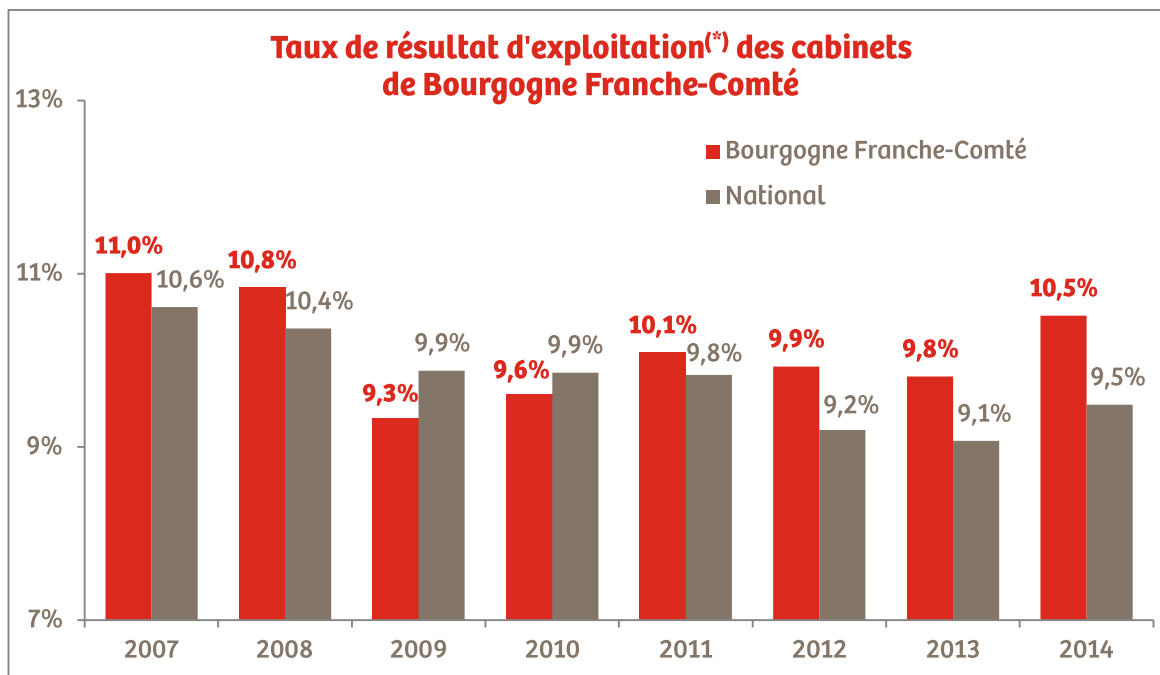
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Principaux ratios des cabinets de Bourgogne Franche-Comté

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	121	121	121	121	121	121	121	121
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	147,4	154,7	160,7	164,6	170,7	176,4	177,2	181,4
<b>Evolution brute</b>		+4,9%	+3,9%	+2,4%	+3,7%	+3,3%	+0,4%	+2,4%
<b>Evolution hors inflation</b>		+2,1%	+3,8%	+0,9%	+1,6%	+1,4%	-0,4%	+1,8%
<b>Poids des charges externes(*)</b>	28,6%	29,2%	30,3%	31,2%	31,4%	32,2%	33,6%	33,3%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	70,6%	70,9%	69,5%	68,6%	68,4%	67,5%	66,5%	66,2%
<b>Poids des frais de personnel</b>	56,3%	56,6%	56,1%	55,6%	55,3%	54,4%	53,6%	53,2%
<b>Dont salaires</b>	40,6%	40,8%	40,4%	40,0%	39,7%	38,9%	38,6%	38,8%
<b>Dont charges sociales</b>	15,7%	15,8%	15,7%	15,6%	15,6%	15,6%	15,0%	14,4%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	11,0%	10,8%	9,3%	9,6%	10,1%	9,9%	9,8%	10,5%
<b>Résultat net / CA</b>	7,9%	7,6%	7,0%	7,2%	7,5%	7,6%	7,0%	7,8%

(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen des cabinets de Bourgogne Franche-Comté

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon<sup>47</sup></b>	96	91	85	98	95	76	75	78
<b>Chiffre d'affaires / Collab. (k€)</b>	73,0	76,9	77,5	76,7	81,6	84,2	84,6	84,9
<b>Salaire annuel moyen<sup>48</sup> (k€)</b>	31,0	33,5	32,5	31,8	33,9	33,7	33,0	34,8
<b>CA par collab. / Salaire moyen</b>	2,35	2,30	2,38	2,41	2,41	2,50	2,56	2,44

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

<sup>47</sup> Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen n'ont pas été calculé à partir des mêmes échantillons que le reste des indicateurs. Pour plus d'informations, reportez-vous à la partie « méthodologie », au début de cette étude.

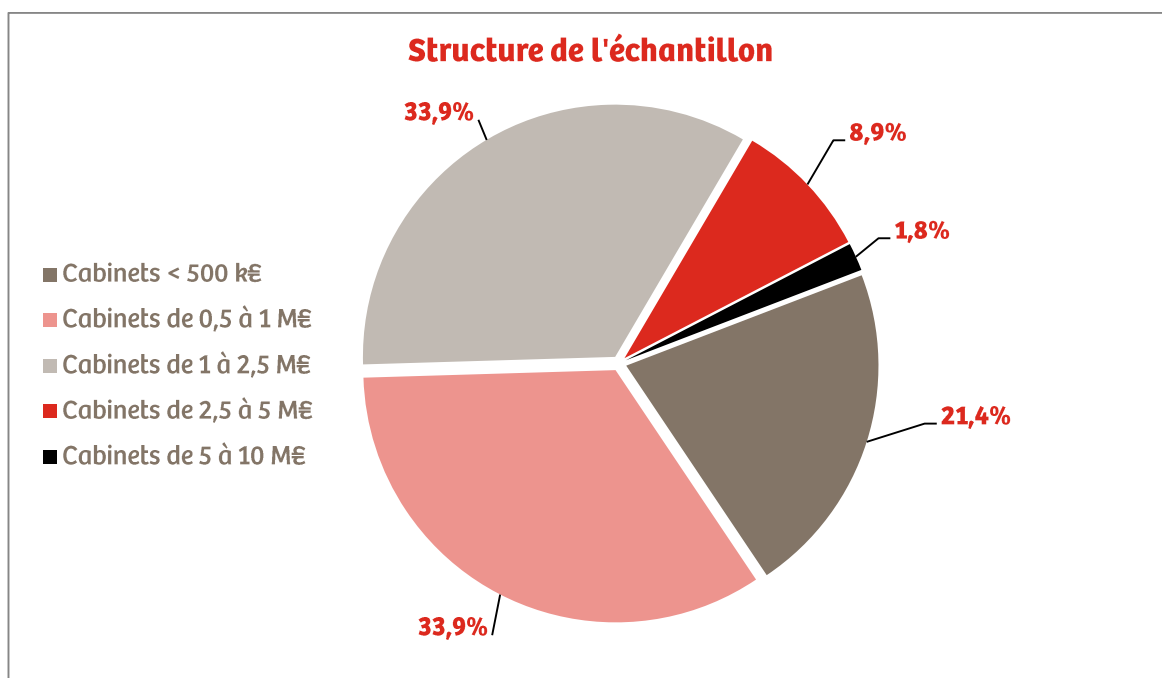
<sup>48</sup> Salaire brut non chargé

## Bretagne



L'échantillon de la région Bretagne est relativement faible. Les résultats présentés dans le cadre de cette étude doivent par conséquent être appréhendés avec une grande prudence.

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Bretagne	Côtes d'Armor (22) Finistère (29) Ille-et-Vilaine (35) Morbihan (56)	56	73,6

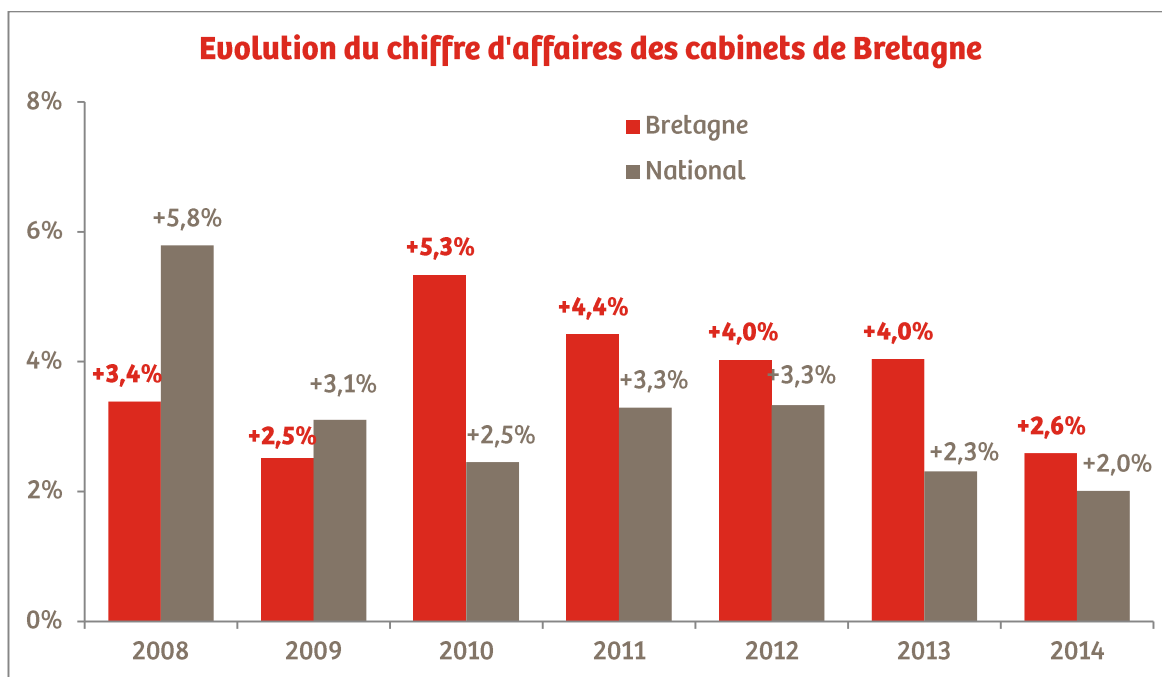


Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

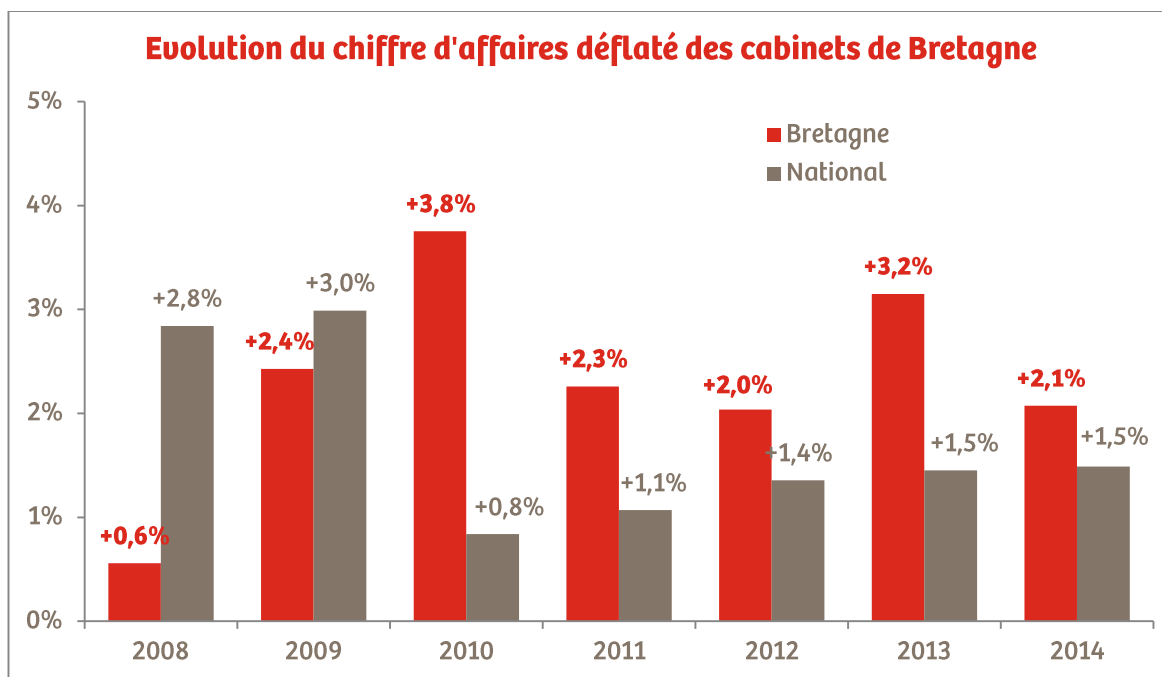
*Les cabinets bretons affichent une croissance nettement supérieure à celle de la moyenne de la profession sur la période 2007-2014. Leur taux de résultat d'exploitation est par ailleurs, lui aussi, sensiblement supérieur à ce que l'on observe à l'échelle de l'Hexagone...*

Demain commence aujourd'hui

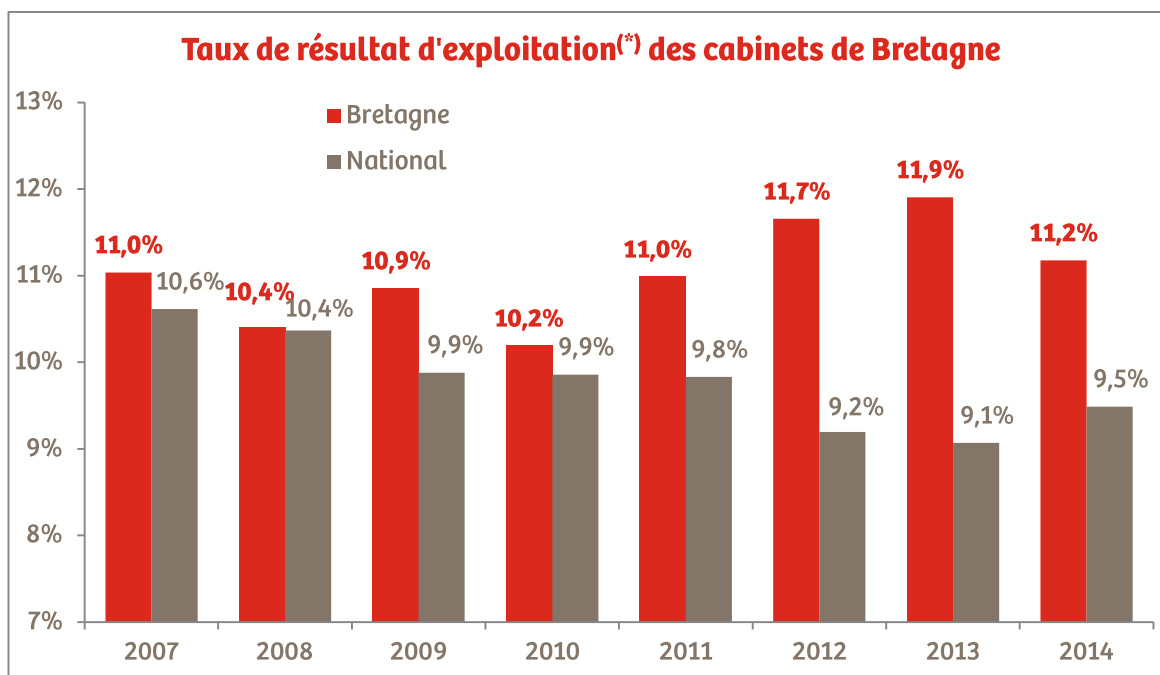
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

### Principaux ratios des cabinets de Bretagne

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	56	56	56	56	56	56	56	56
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	56,9	58,8	60,3	63,5	66,3	69,0	71,8	73,6
<b>Evolution brute</b>		+3,4%	+2,5%	+5,3%	+4,4%	+4,0%	+4,0%	+2,6%
<b>Evolution hors inflation</b>		+0,6%	+2,4%	+3,8%	+2,3%	+2,0%	+3,2%	+2,1%
<b>Poids des charges externes<sup>(*)</sup></b>	25,3%	25,6%	26,7%	27,3%	27,3%	27,4%	28,8%	31,1%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	75,2%	74,9%	73,7%	72,9%	73,0%	72,6%	71,5%	69,4%
<b>Poids des frais de personnel</b>	59,8%	59,7%	58,7%	58,2%	57,3%	56,7%	54,9%	54,0%
<b>Dont salaires</b>	43,2%	43,3%	42,3%	42,0%	41,0%	40,6%	39,5%	39,3%
<b>Dont charges sociales</b>	16,6%	16,4%	16,3%	16,3%	16,3%	16,1%	15,4%	14,7%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	11,0%	10,4%	10,9%	10,2%	11,0%	11,7%	11,9%	11,2%
<b>Résultat net / CA</b>	7,1%	7,8%	8,3%	8,5%	8,3%	9,4%	9,4%	9,7%

(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen des cabinets de Bretagne

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon<sup>49</sup></b>	74	70	78	82	74	52	52	47
<b>Chiffre d'affaires / Collab. (k€)</b>	74,4	76,1	76,6	78,7	81,3	82,9	79,6	85,6
<b>Salaire annuel moyen<sup>50</sup> (k€)</b>	31,5	32,2	32,9	33,1	32,9	33,8	31,3	34,3
<b>CA par collab. / Salaire moyen</b>	2,36	2,37	2,33	2,38	2,48	2,45	2,54	2,50

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

<sup>49</sup> Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen n'ont pas été calculé à partir des mêmes échantillons que le reste des indicateurs. Pour plus d'informations, reportez-vous à la partie « méthodologie », au début de cette étude.

<sup>50</sup> Salaire brut non chargé

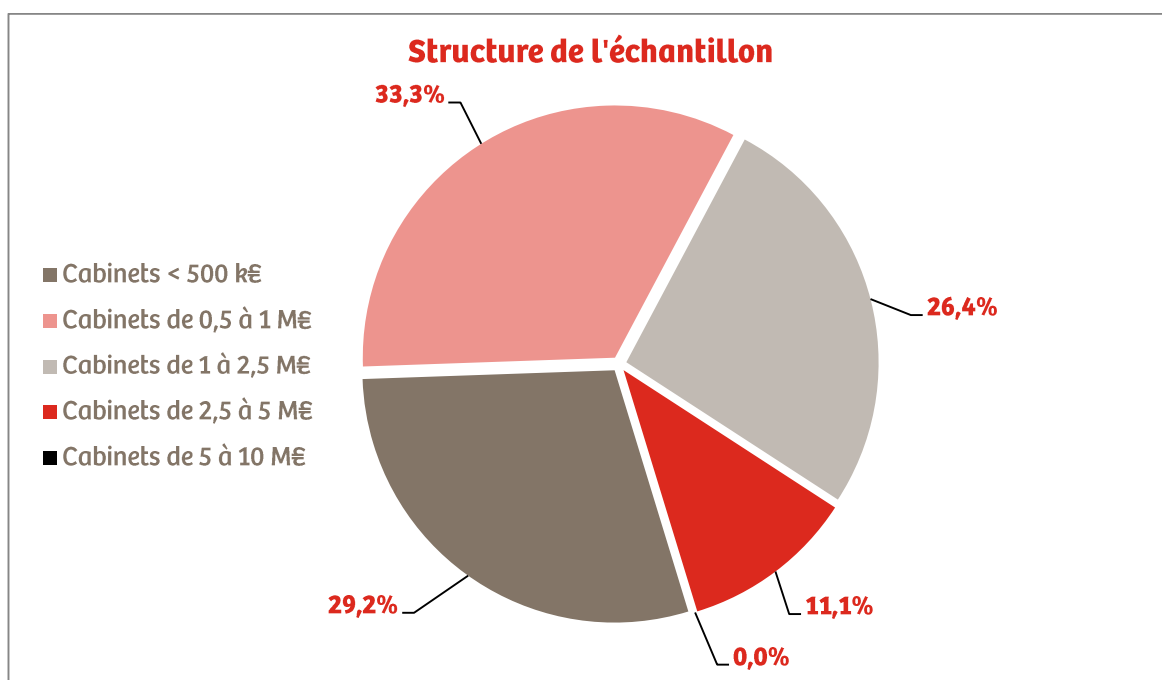
## Centre-Val de Loire



L'échantillon de la région Centre-Val de Loire est relativement faible. Les résultats présentés dans le cadre de cette étude doivent par conséquent être appréhendés avec une grande prudence.

Compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, les données relatives au chiffre d'affaires par collaborateur et au salaire moyen n'ont pas été présentées.

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Centre-Val de Loire	Cher (18) Eure-et-Loir (28) Indre (36) Indre et Loire (37) Loir-et-Cher (41) Loiret (45)	72	81,0



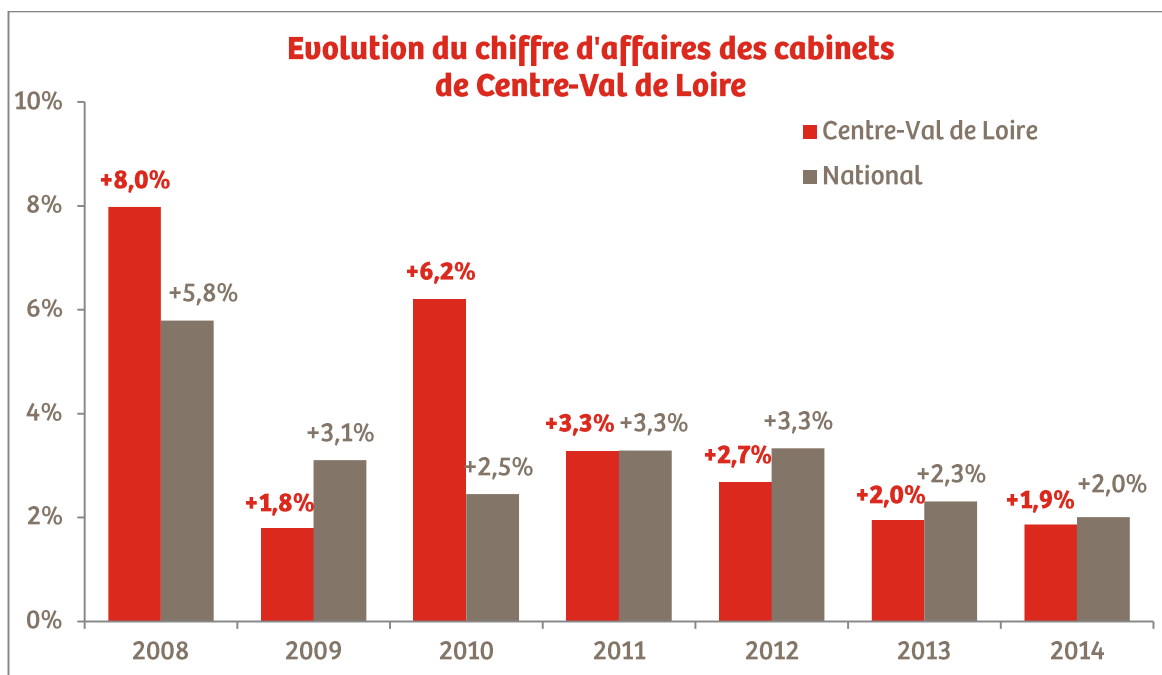
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

*Plus dynamiques en début de période, les cabinets de la région Centre-Val de Loire affichent depuis 2011 des taux de croissance de leur chiffre d'affaires dans la moyenne de ce que l'on observe à l'échelle nationale.*

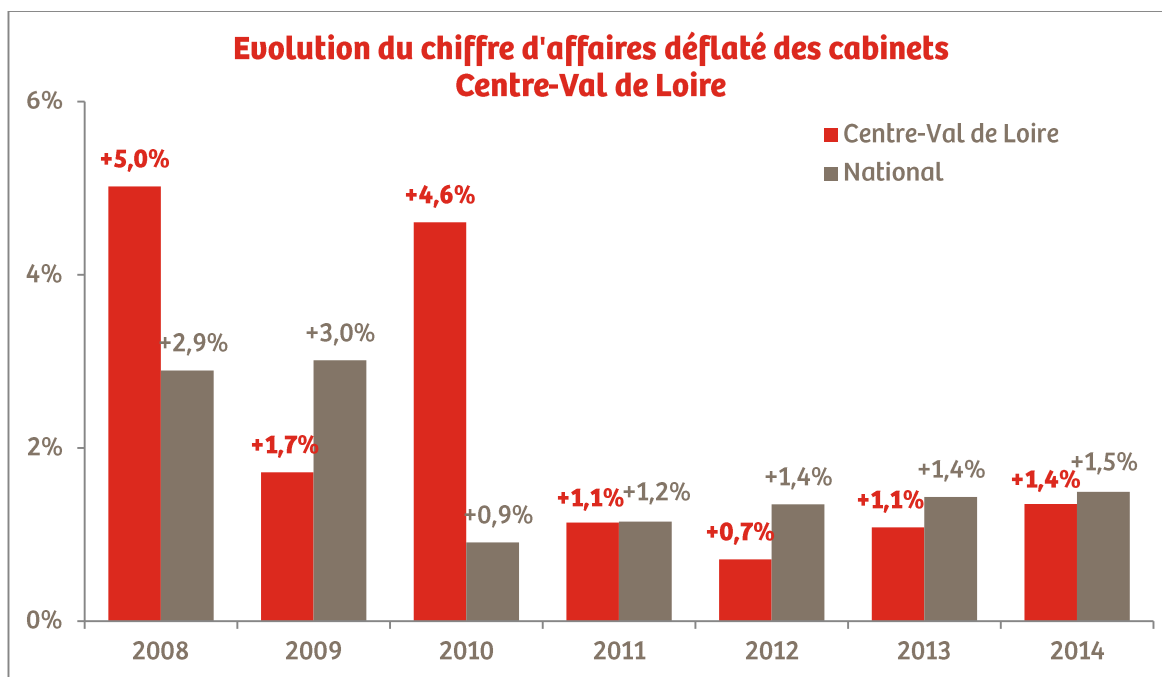
*Leur taux de résultat d'exploitation est par ailleurs très nettement supérieur à celui de la moyenne des cabinets français. Il est par ailleurs remarquablement stable sur la période.*

Demain commence aujourd'hui

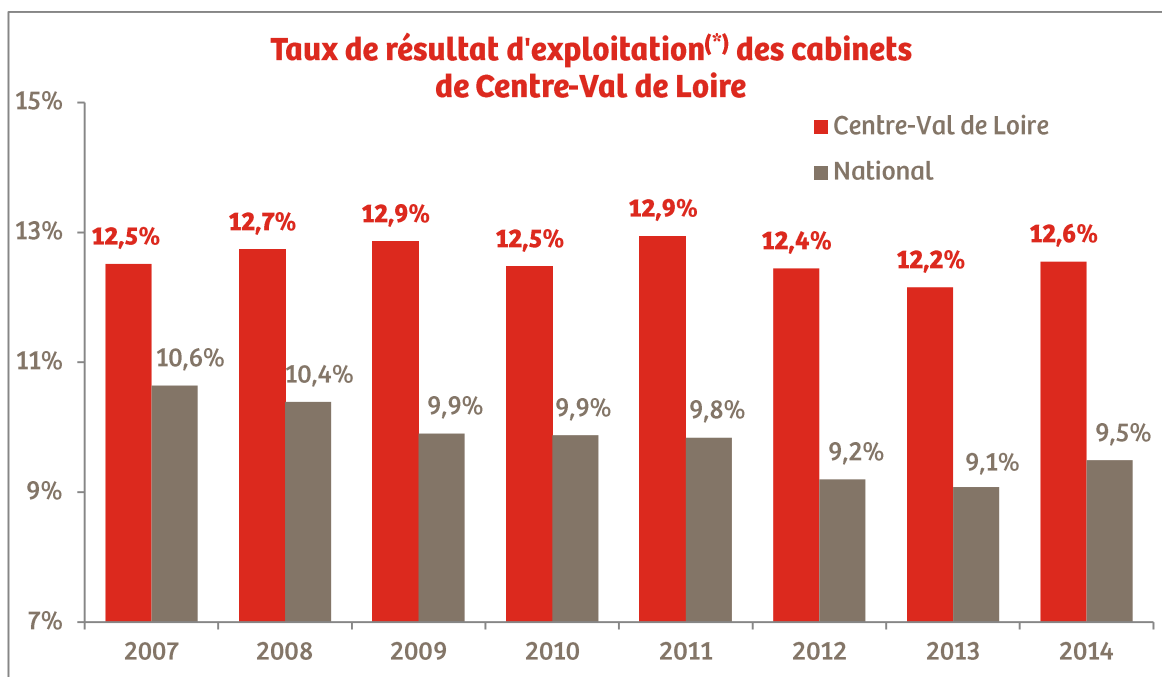
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Principaux ratios des cabinets de Centre-Val de Loire

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	72	72	72	72	72	72	72	72
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	63,0	68,0	69,2	73,5	75,9	78,0	79,5	81,0
<b>Evolution brute</b>		+8,0%	+1,8%	+6,2%	+3,3%	+2,7%	+2,0%	+1,9%
<b>Evolution hors inflation</b>		+5,0%	+1,7%	+4,6%	+1,1%	+0,7%	+1,1%	+1,4%
<b>Poids des charges externes</b>	28,2%	29,4%	29,2%	28,8%	29,6%	29,2%	29,3%	30,1%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	72,2%	70,4%	70,7%	70,5%	69,2%	68,7%	69,2%	68,5%
<b>Poids des frais de personnel</b>	56,3%	54,1%	55,0%	55,1%	53,7%	51,5%	54,7%	53,9%
<b>Dont salaires</b>	40,6%	39,2%	39,5%	39,6%	38,5%	36,9%	39,3%	39,0%
<b>Dont charges sociales</b>	15,7%	14,9%	15,5%	15,5%	15,2%	14,6%	15,4%	14,9%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	12,5%	12,7%	12,9%	12,5%	12,9%	12,4%	12,2%	12,6%
<b>Résultat net / CA</b>	8,9%	9,9%	9,6%	9,2%	9,7%	9,4%	9,8%	10,1%

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



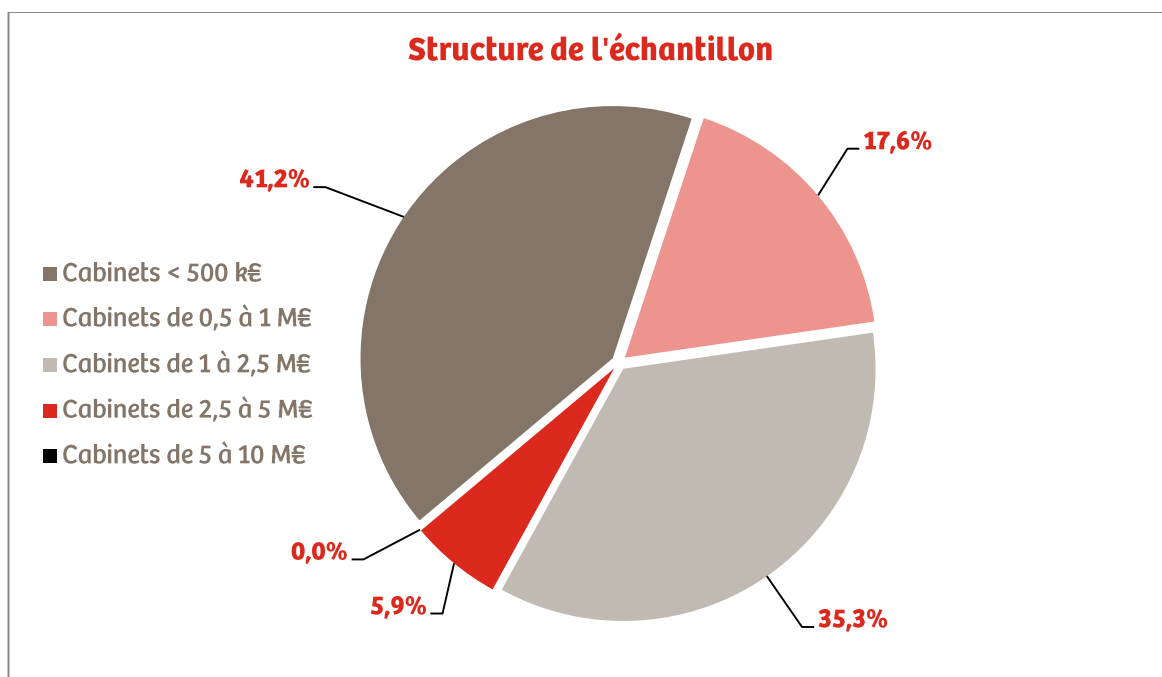
## Corse



L'échantillon de la région Corse est particulièrement faible. Les résultats présentés dans le cadre de cette étude doivent par conséquent être appréhendés avec une grande prudence.

Compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, les données relatives au chiffre d'affaires par collaborateur et au salaire moyen n'ont pas été présentées.

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Corse	Haute Corse (2B) Corse du Sud (2A)	17	17,0



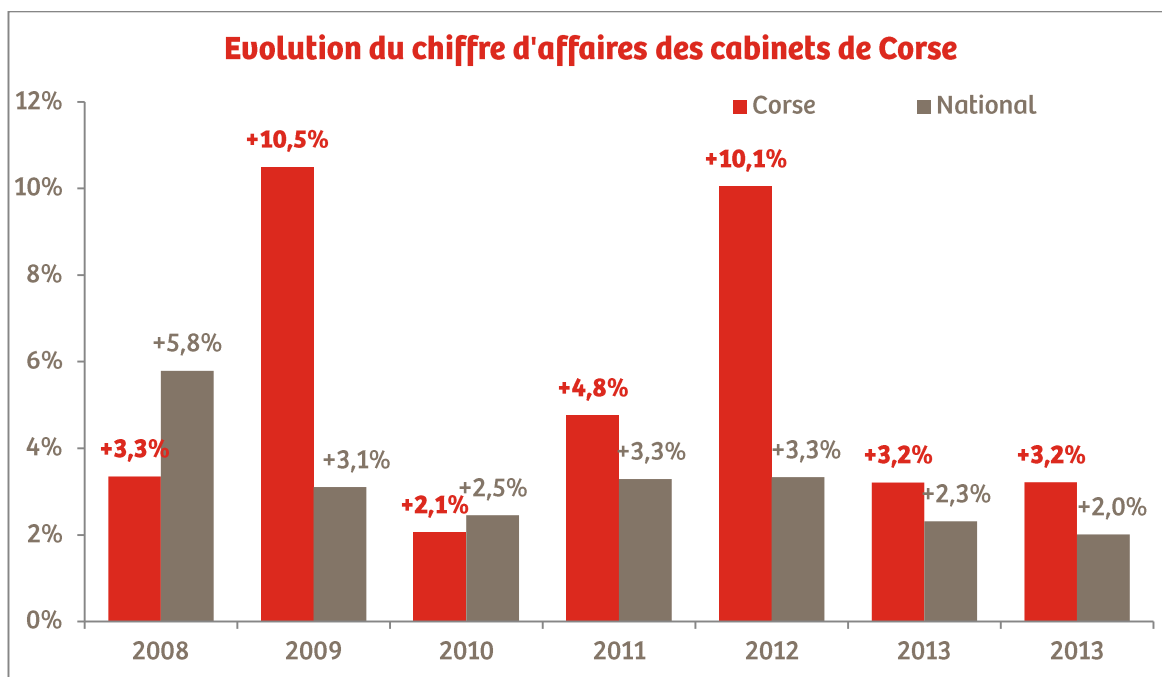
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

*Le taux de résultat d'exploitation des cabinets corses s'est sensiblement amélioré sur la période 2007-2014. En 2014, il a même (légèrement) dépassé celui de la moyenne des cabinets français.*

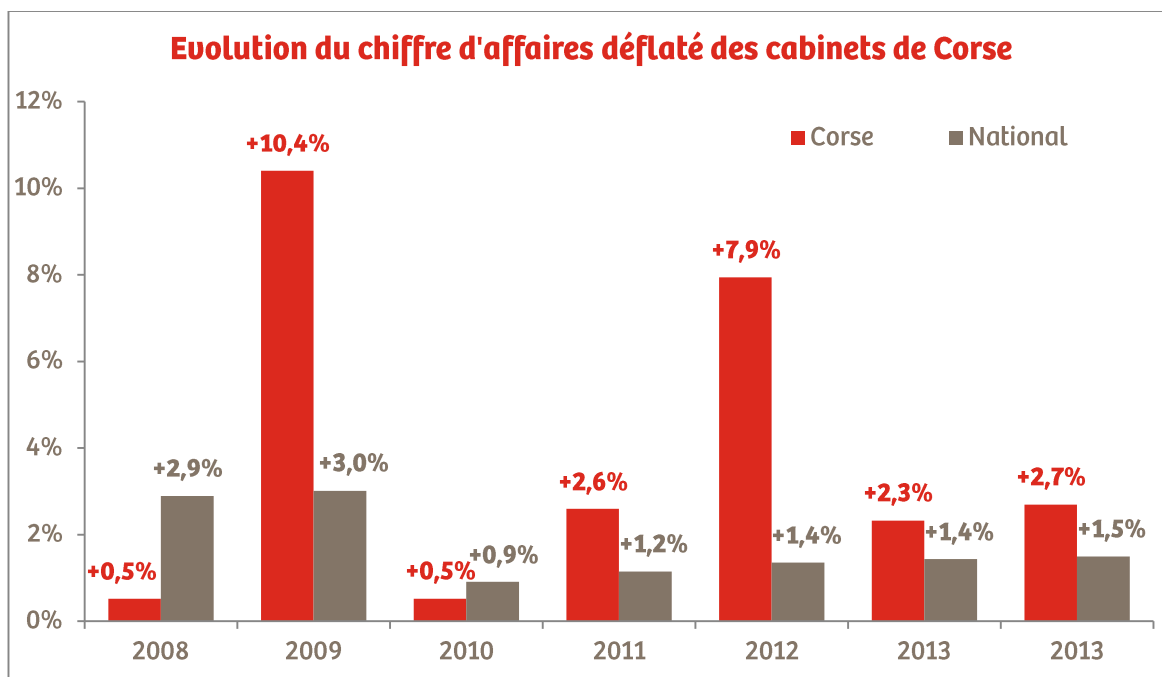
**La petite taille de l'échantillon impose toutefois une très grande prudence dans la lecture et l'interprétation de ces chiffres.**

Demain commence aujourd'hui

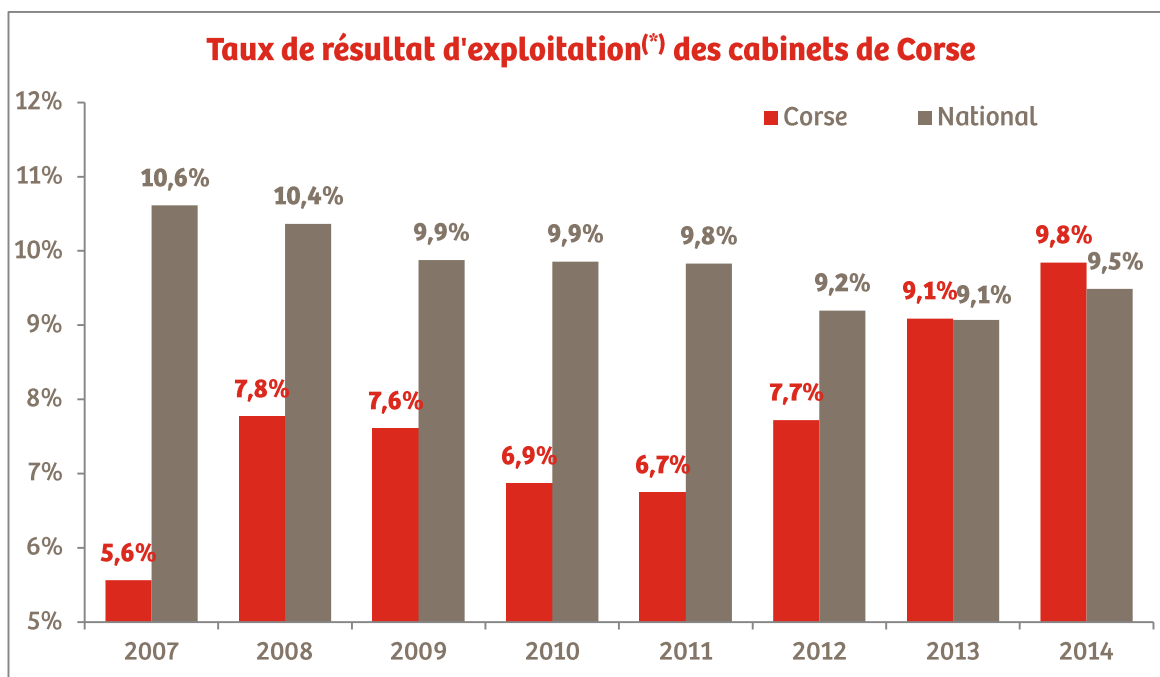
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Principaux ratios des cabinets de Corse

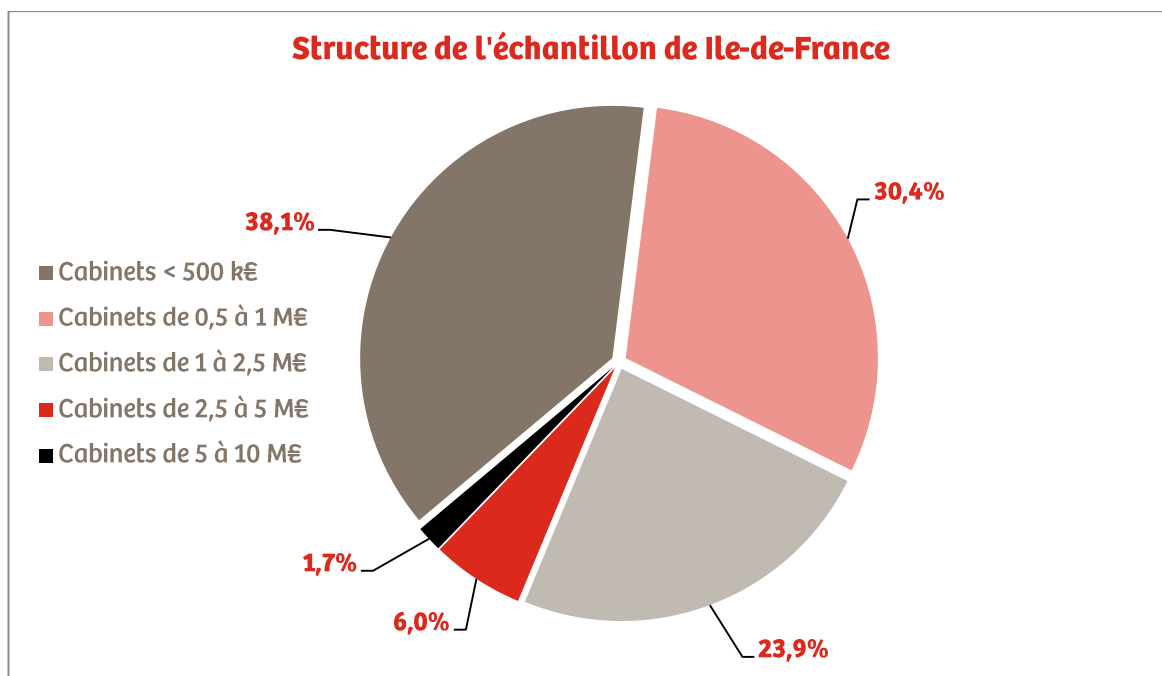
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	17	17	17	17	17	17	17	17
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	11,9	12,3	13,6	13,8	14,5	16,0	16,5	17,0
<b>Evolution brute</b>		+3,3%	+10,5%	+2,1%	+4,8%	+10,1%	+3,2%	+3,2%
<b>Evolution hors inflation</b>		+0,5%	+10,4%	+0,5%	+2,6%	+7,9%	+2,3%	+2,7%
<b>Poids des charges externes(*)</b>	23,6%	24,4%	23,5%	26,5%	26,1%	26,5%	26,7%	27,9%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	76,2%	75,4%	75,8%	73,9%	74,0%	73,8%	73,2%	71,5%
<b>Poids des frais de personnel</b>	65,7%	64,9%	65,1%	63,1%	62,5%	61,2%	59,3%	57,8%
<b>Dont salaires</b>	47,1%	46,1%	46,5%	45,3%	45,1%	43,9%	42,7%	42,0%
<b>Dont charges sociales</b>	18,6%	18,8%	18,6%	17,8%	17,4%	17,3%	16,6%	15,8%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	5,6%	7,8%	7,6%	6,9%	6,7%	7,7%	9,1%	9,8%
<b>Résultat net / CA</b>	4,3%	6,8%	6,0%	6,0%	6,2%	6,3%	7,6%	8,2%

(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Ile-de-France

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Ile-de-France	Paris (75) Seine-et-Marne (77) Yvelines (78) Essonne (91) Hauts-de-Seine (92) Seine-Saint-Denis (93) Val-de-Marne (94) Val-d'Oise (95)	840	851,8



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

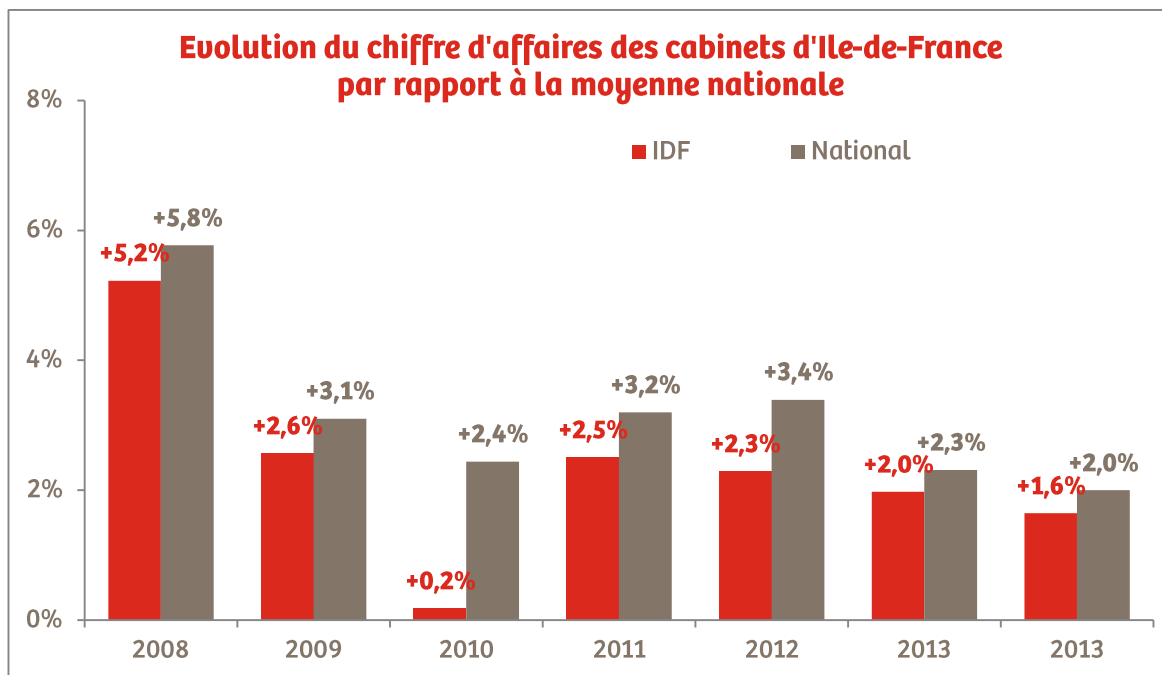
*Une croissance (très nettement) plus faible que celles de la moyenne nationale.*

- *Le chiffre d'affaires des cabinets franciliens, en euros constants, a en effet systématiquement progressé moins rapidement que celui de la moyenne nationale depuis 2007.*
- *In fine, sur la période 2007-2014, le chiffre d'affaires des cabinets d'Ile-de-France a progressé deux fois moins que celui de l'ensemble des cabinets français (et près de trois fois moins que celui des cabinets de province).*

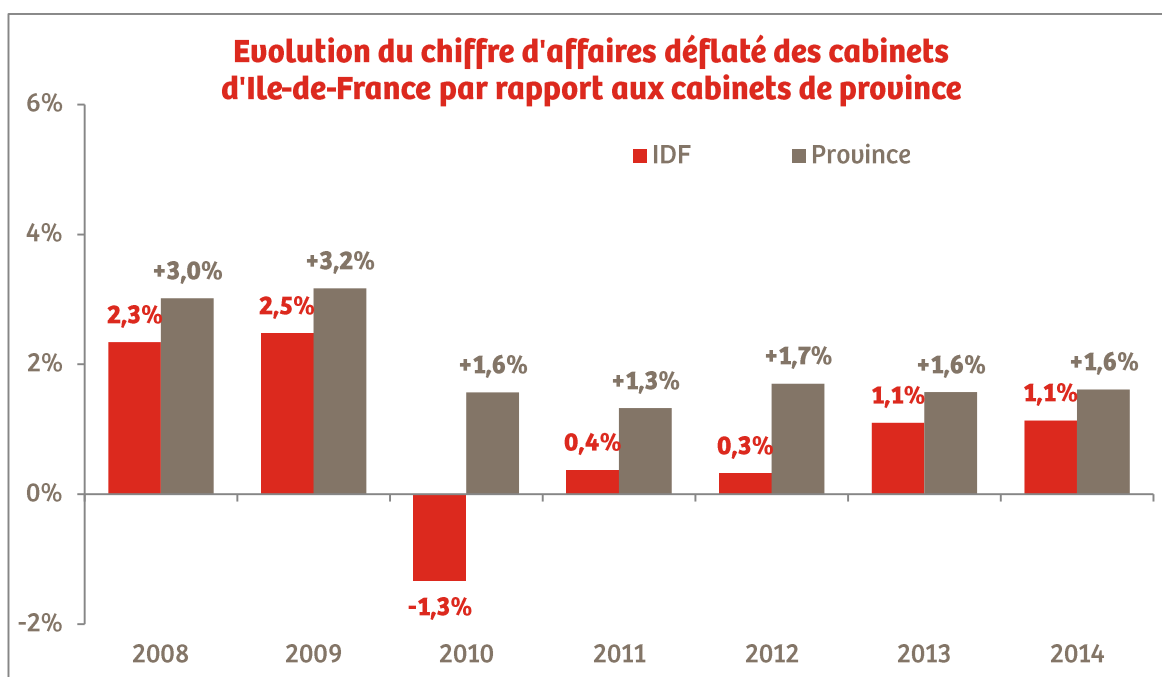
*Quant aux performances d'exploitation des cabinets franciliens, elles se situent également en-deçà de ce que l'on observe à l'échelle du territoire; alors qu'elles étaient (légèrement) supérieures en début de période...*

Demain commence aujourd'hui

Demain commence aujourd'hui

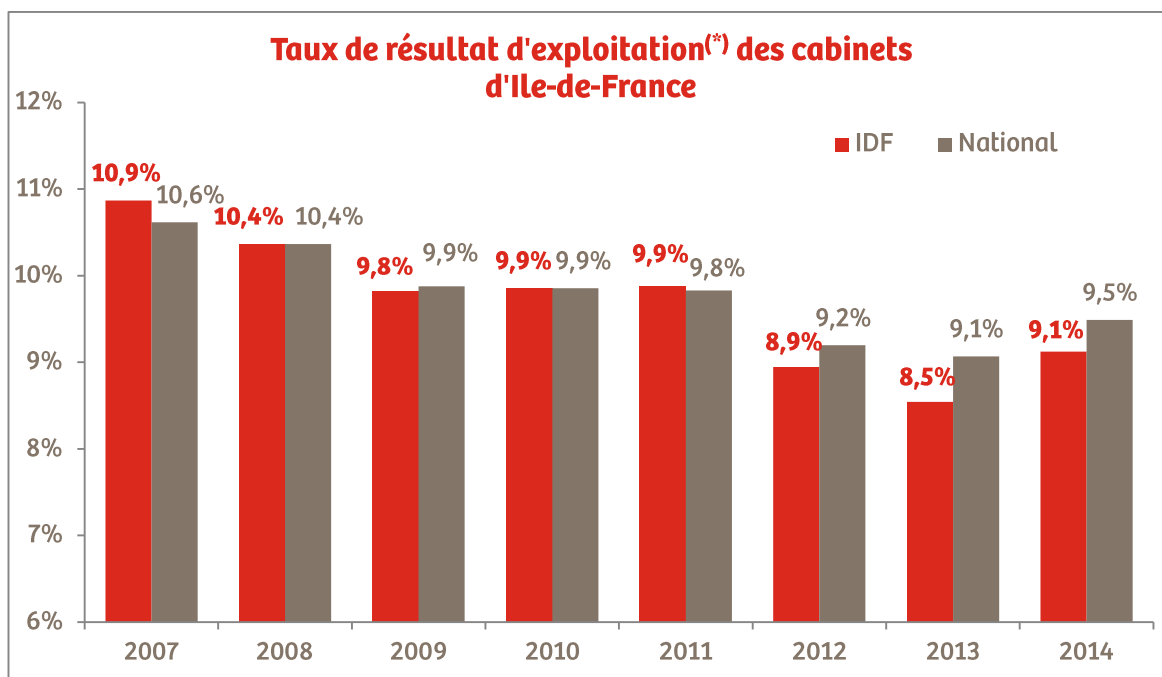


Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Principaux ratios des cabinets d'Ile-de-France

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	840	840	840	840	840	840	840	840
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	724,9	762,7	782,3	783,8	803,4	821,8	838,0	851,8
<b>Evolution brute</b>		+5,2%	+2,6%	+0,2%	+2,5%	+2,3%	+2,0%	+1,6%
<b>Evolution hors inflation</b>		+2,3%	+2,5%	-1,3%	+0,4%	+0,3%	+1,1%	+1,1%
<b>Poids des charges externes<sup>(*)</sup></b>	32,0%	33,3%	33,9%	34,2%	34,4%	34,9%	35,3%	35,7%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	67,7%	66,3%	66,0%	66,0%	65,6%	65,5%	65,1%	64,7%
<b>Poids des frais de personnel</b>	54,3%	53,2%	53,5%	53,7%	53,1%	53,8%	53,4%	52,9%
<b>Dont salaires</b>	38,1%	37,4%	37,5%	37,5%	37,0%	37,4%	37,4%	37,3%
<b>Dont charges sociales</b>	16,2%	15,8%	16,0%	16,2%	16,1%	16,3%	16,1%	15,7%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	10,9%	10,4%	9,8%	9,9%	9,9%	8,9%	8,5%	9,1%
<b>Résultat net / CA</b>	8,1%	7,7%	7,4%	7,6%	7,7%	6,9%	6,8%	7,1%

(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen des cabinets d'Ile-de-France

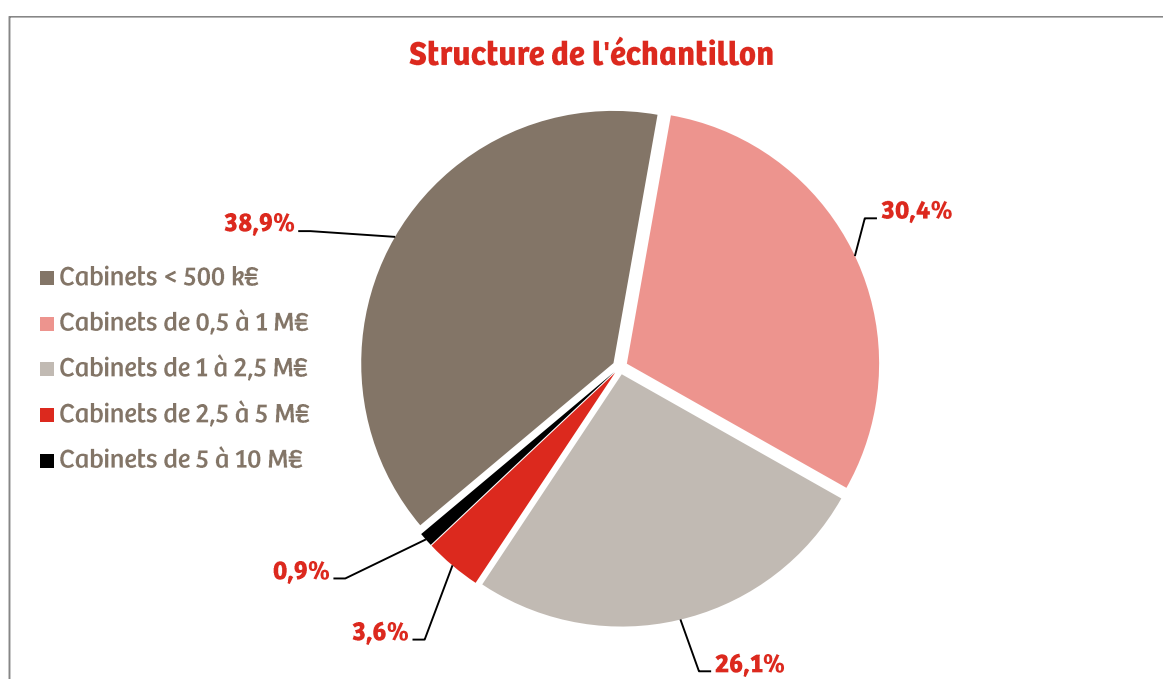
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon<sup>51</sup></b>	655	647	643	694	630	499	604	510
<b>Chiffre d'affaires / Collab. (k€)</b>	94,1	96,3	99,1	100,3	102,2	104,3	107,9	108,6
<b>Salaire annuel moyen<sup>52</sup> (k€)</b>	37,7	38,1	38,0	39,4	38,6	38,8	41,5	41,3
<b>CA par collab. / Salaire moyen</b>	2,49	2,53	2,61	2,55	2,65	2,69	2,60	2,63

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

<sup>51</sup> Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen n'ont pas été calculé à partir des mêmes échantillons que le reste des indicateurs. Pour plus d'informations, reportez-vous à la partie « méthodologie », au début de cette étude.<sup>52</sup> Salaire non chargé

## Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées	Aude (11) Aveyron (12) Gard (30) Hérault (34) Lozère (48) Pyrénées-Orientales (66)	329	291,7



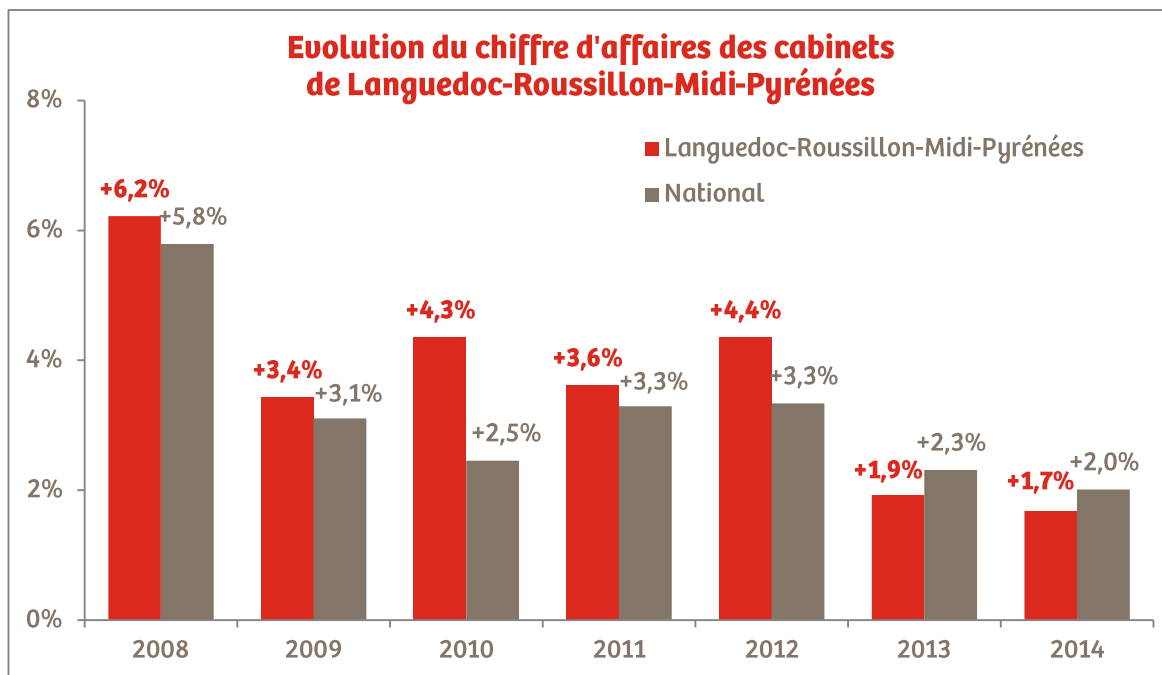
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

*Les cabinets de la région Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure de 4 points à celle de la moyenne nationale entre 2007 et 2014. Par ailleurs, leur taux de résultat d'exploitation, qui était supérieur à celui de la moyenne de la profession en début de période était exactement identique en 2014.*

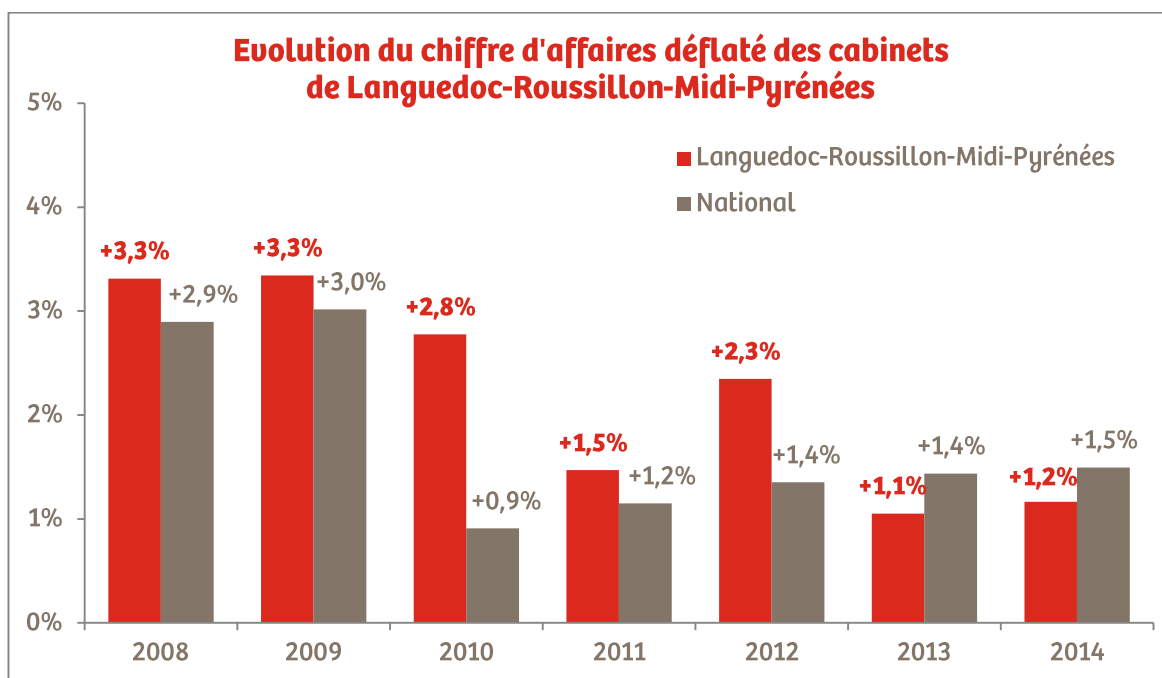
Demain commence aujourd'hui



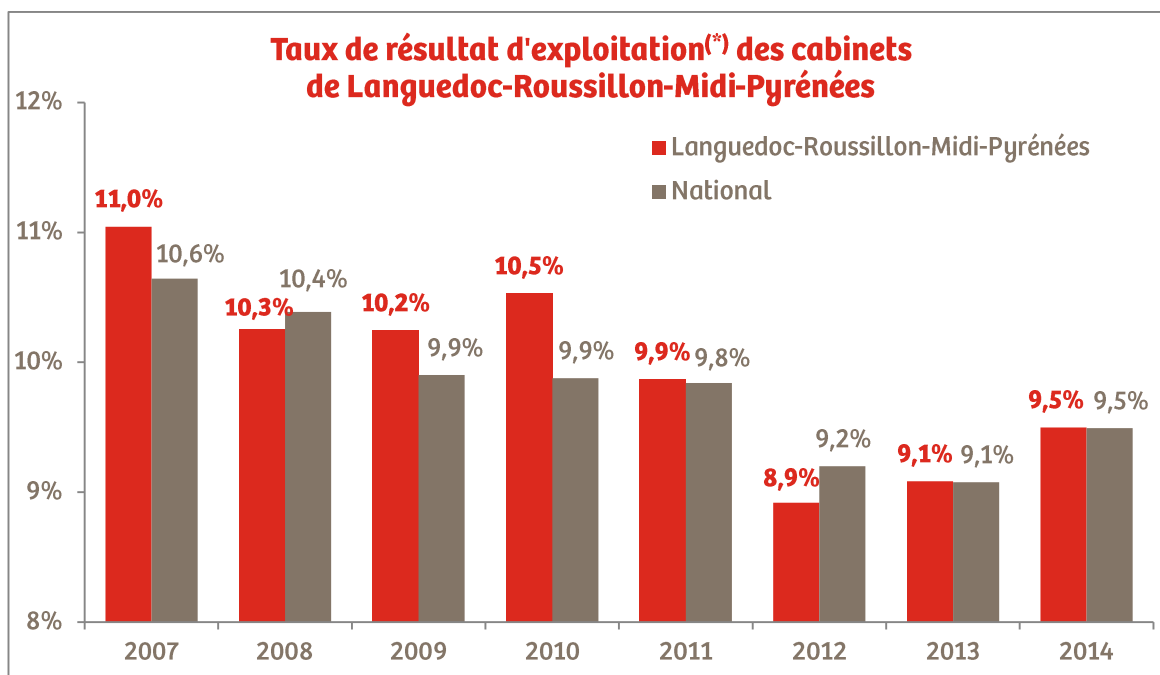
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Principaux ratios des cabinets de Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	329	329	329	329	329	329	329	329
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	227,1	241,2	249,5	260,3	269,7	281,5	286,9	291,7
<b>Evolution brute</b>		+6,2%	+3,4%	+4,3%	+3,6%	+4,4%	+1,9%	+1,7%
<b>Evolution hors inflation</b>		+3,3%	+3,3%	+2,8%	+1,5%	+2,3%	+1,1%	+1,2%
<b>Poids des charges externes(*)</b>	27,8%	28,1%	28,2%	28,6%	29,2%	29,8%	30,2%	31,4%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	72,0%	71,5%	71,2%	70,5%	69,9%	69,4%	68,7%	67,6%
<b>Poids des frais de personnel</b>	57,5%	58,1%	58,3%	57,8%	57,5%	57,7%	57,2%	55,4%
<b>Dont salaires</b>	41,9%	42,4%	42,5%	42,0%	41,6%	41,7%	41,7%	40,9%
<b>Dont charges sociales</b>	15,7%	15,7%	15,8%	15,8%	15,9%	15,9%	15,4%	14,5%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	11,0%	10,3%	10,2%	10,5%	9,9%	8,9%	9,1%	9,5%
<b>Résultat net / CA</b>	8,9%	8,3%	8,0%	8,1%	8,1%	8,0%	7,9%	8,4%

(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen des cabinets de Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon<sup>53</sup></b>	308	301	329	343	310	291	306	227
<b>Chiffre d'affaires / Collab. (k€)</b>	66,4	69,8	69,5	73,6	73,3	75,3	76,3	79,9
<b>Salaire annuel moyen<sup>54</sup> (k€)</b>	28,8	30,0	30,0	31,5	30,7	32,3	32,6	33,1
<b>CA par collab. / Salaire moyen</b>	2,30	2,33	2,32	2,33	2,38	2,33	2,34	2,41

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

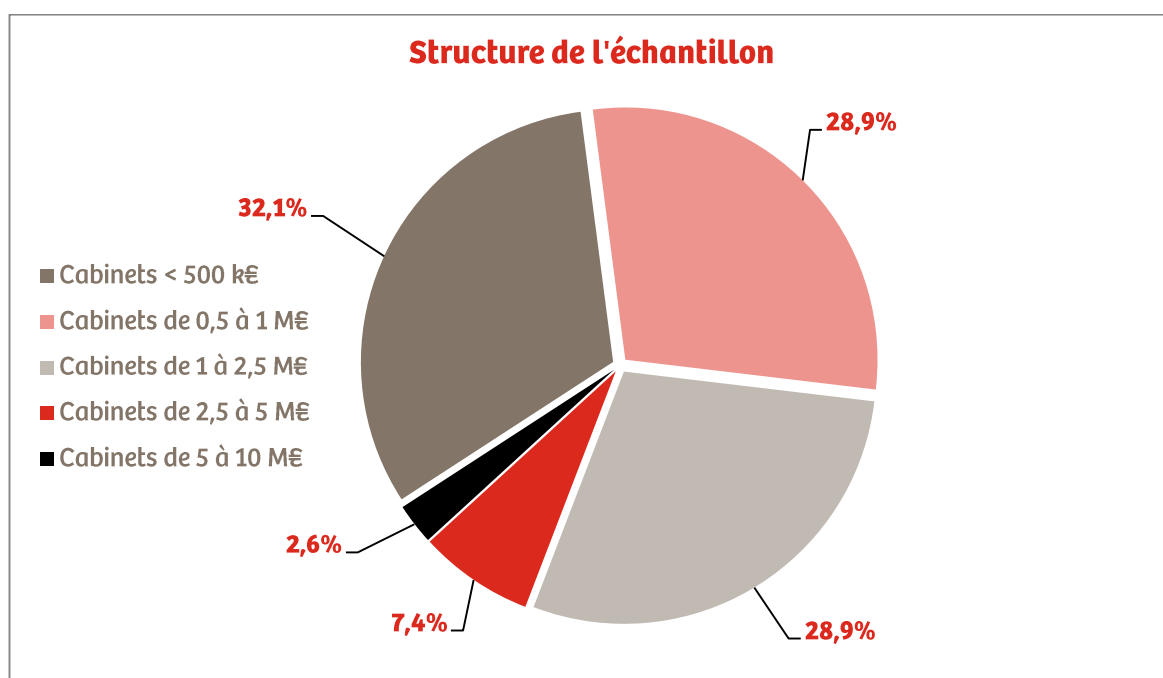
Demain commence aujourd'hui

<sup>53</sup> Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen n'ont pas été calculé à partir des mêmes échantillons que le reste des indicateurs. Pour plus d'informations, reportez-vous à la partie « méthodologie », au début de cette étude.

<sup>54</sup> Salaire brut non chargé

## Nord-Pas-de-Calais Picardie

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Nord-Pas-de-Calais Picardie	Aisne (02) Nord (59) Oise (60) Pas-de-Calais (62) Somme (80)	190	214,3



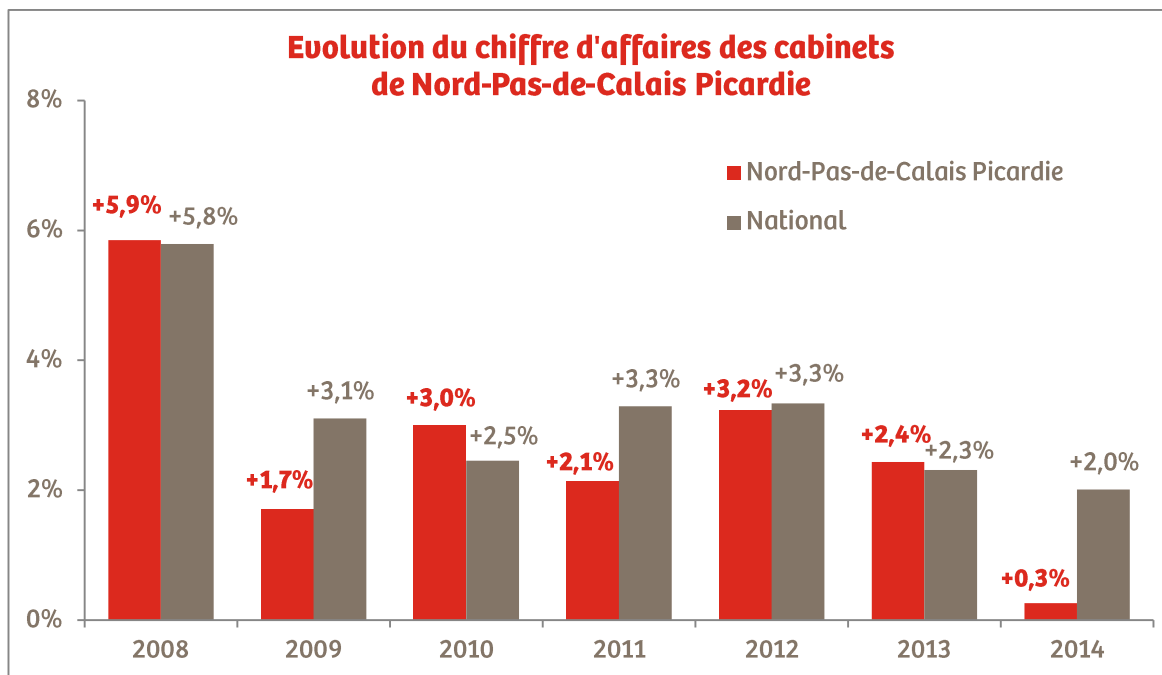
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

*Les cabinets de la région Nord-Pas-de-Calais Picardie ont vu leur chiffre d'affaires progresser sensiblement moins rapidement que ce que l'on observe à l'échelle nationale. En 2014, leur chiffre d'affaires exprimé en euros constants a même reculé, pour la première fois de la période de référence.*

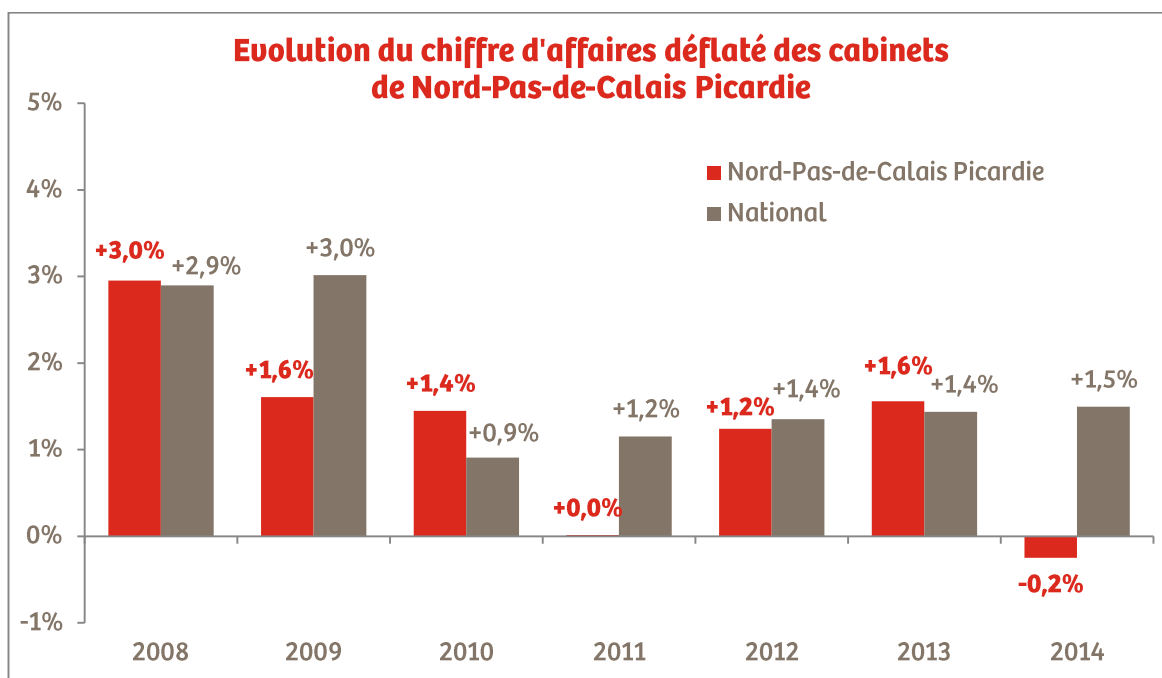
*En revanche, leur taux de résultat d'exploitation, bien qu'en baisse significative sur la période de référence, demeure très nettement supérieur à celui de l'ensemble des cabinets de la Métropole.*

Demain commence aujourd'hui

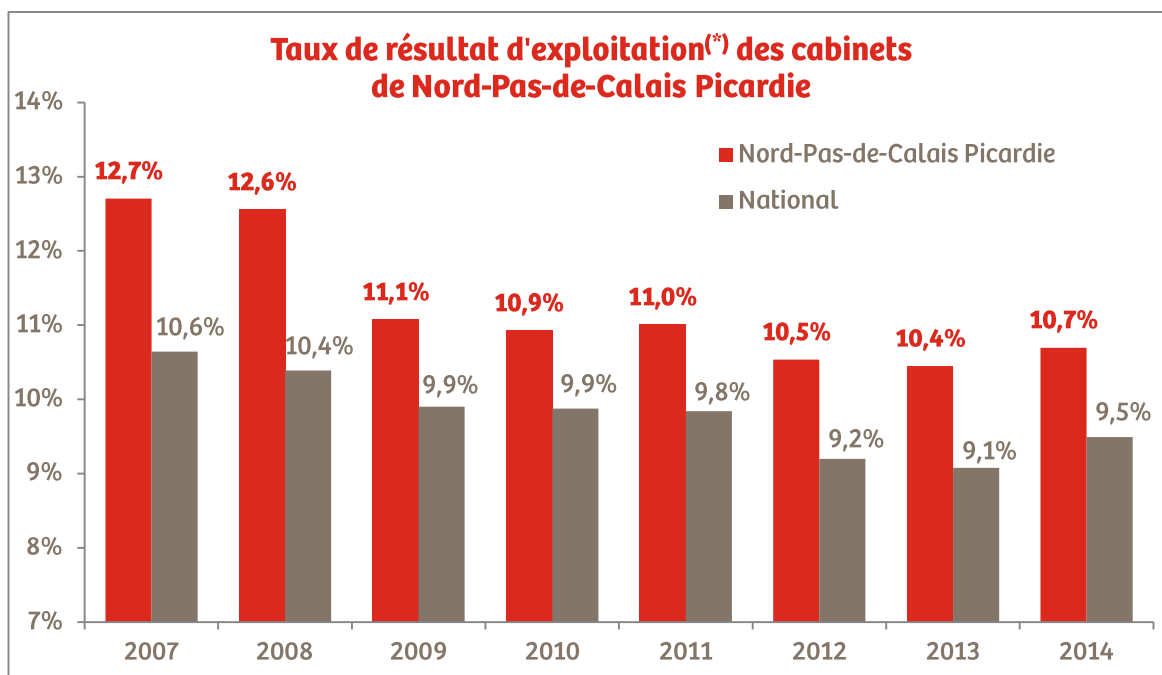
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Principaux ratios des cabinets de Nord-Pas-de-Calais Picardie

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	190	190	190	190	190	190	190	190
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	178,5	189,0	192,2	198,0	202,2	208,7	213,8	214,3
<b>Evolution brute</b>		+5,9%	+1,7%	+3,0%	+2,1%	+3,2%	+2,4%	+0,3%
<b>Evolution hors inflation</b>		+3,0%	+1,6%	+1,4%	+0,0%	+1,2%	+1,6%	-0,2%
<b>Poids des charges externes</b>	26,0%	26,9%	27,9%	29,8%	30,0%	30,7%	30,6%	30,4%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	73,9%	72,7%	70,8%	69,9%	69,4%	69,0%	68,7%	68,9%
<b>Poids des frais de personnel</b>	57,7%	56,5%	55,6%	55,6%	55,2%	55,0%	55,2%	55,0%
<b>Dont salaires</b>	42,3%	41,8%	40,8%	40,7%	40,2%	39,9%	40,6%	40,9%
<b>Dont charges sociales</b>	15,4%	14,8%	14,8%	14,9%	15,1%	15,1%	14,6%	14,1%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	12,7%	12,6%	11,1%	10,9%	11,0%	10,5%	10,4%	10,7%
<b>Résultat net / CA</b>	9,4%	9,0%	8,5%	8,2%	8,4%	8,1%	7,9%	8,5%

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen des cabinets de Nord-Pas-de-Calais  
Picardie

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon<sup>55</sup></b>	142	152	157	179	175	155	158	132
<b>Chiffre d'affaires / Collab. (k€)</b>	70,4	75,0	75,2	77,0	74,3	80,3	86,2	81,7
<b>Salaire annuel moyen<sup>56</sup> (k€)</b>	29,1	30,1	31,0	31,0	30,1	32,1	33,9	32,7
<b>CA par collab. / Salaire moyen</b>	2,42	2,49	2,43	2,49	2,47	2,50	2,54	2,50

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

Demain commence aujourd'hui

<sup>55</sup> Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen n'ont pas été calculé à partir des mêmes échantillons que le reste des indicateurs. Pour plus d'informations, reportez-vous à la partie « méthodologie », au début de cette étude.

<sup>56</sup> Salaire non chargé

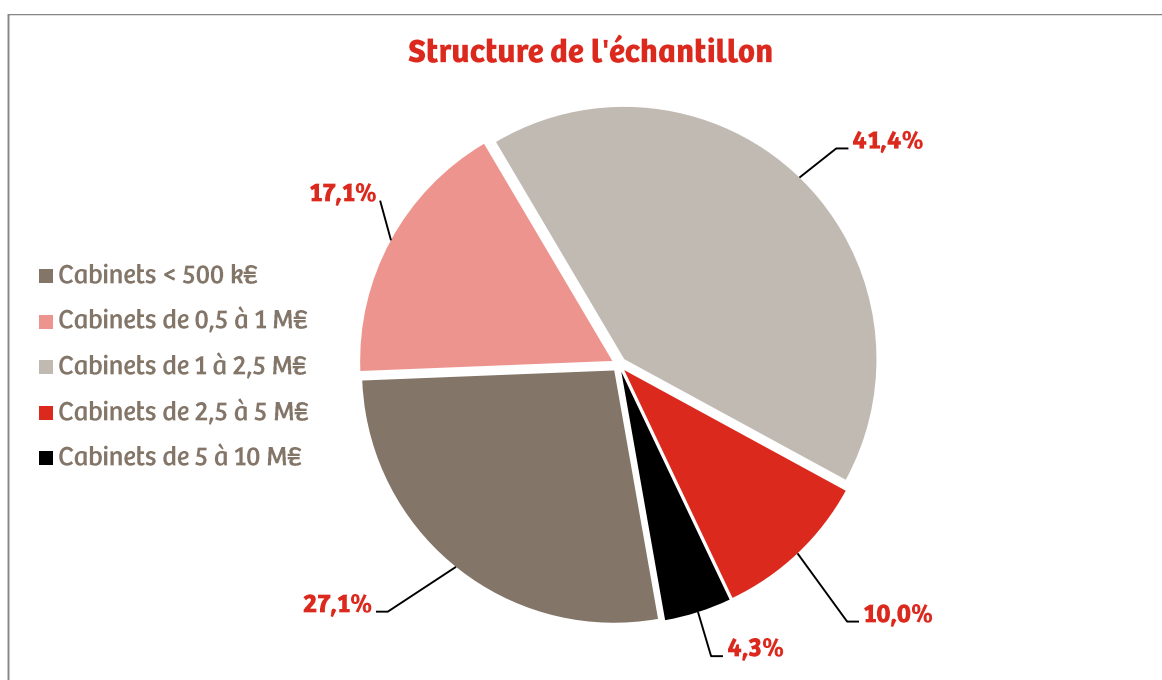
## Normandie



L'échantillon de la région Normandie est relativement faible. Les résultats présentés dans le cadre de cette étude doivent par conséquent être appréhendés avec une grande prudence.

Compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, les données relatives au chiffre d'affaires par collaborateur et au salaire moyen n'ont par ailleurs pas été présentées.

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Normandie	Calvados (14) Eure (27) Manche (50) Orne (61) Seine-Maritime (76)	70	102,9



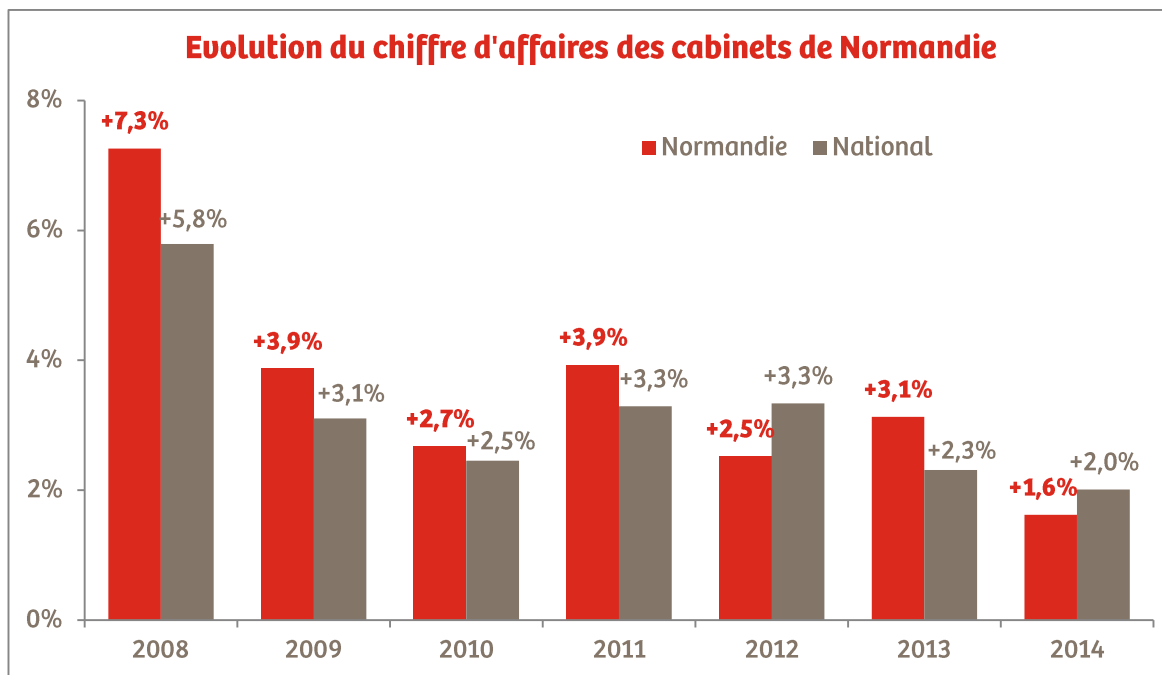
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

*En matière d'évolution de leur chiffre d'affaires sur la période 2007-2014, les cabinets de la région Normandie affichent une croissance supérieure de 3 points à celle de la moyenne des cabinets français.*

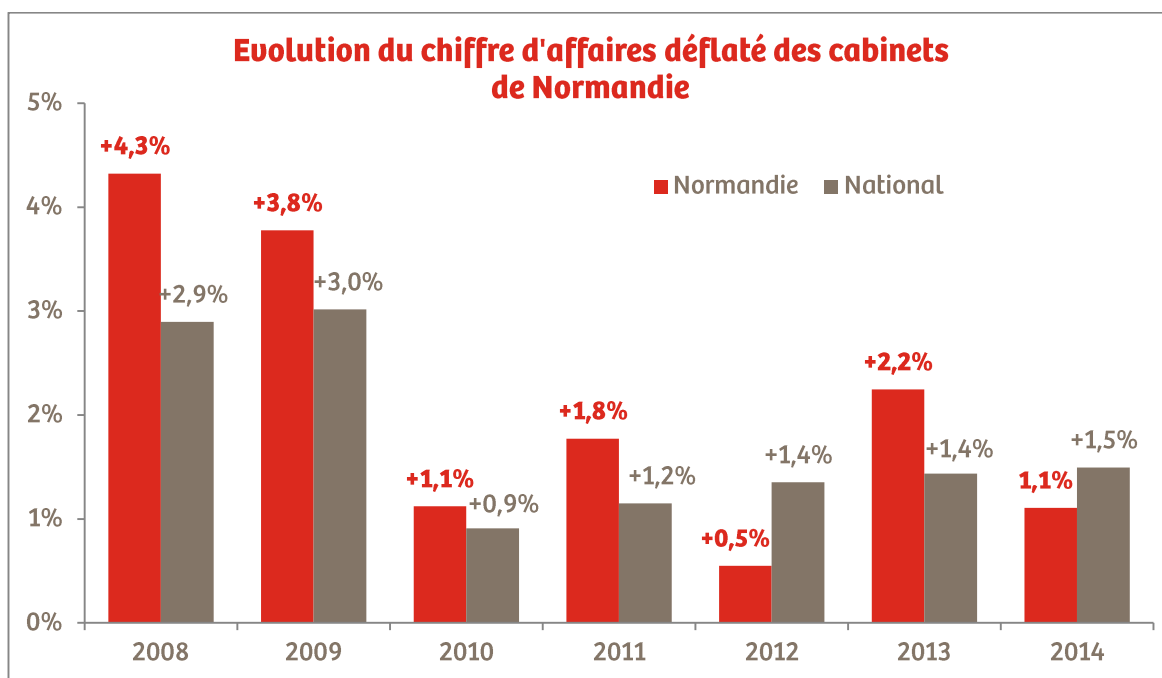
*En matière de performances, les cabinets normands demeurent également au-dessus de la moyenne nationale, avec un taux de résultat d'exploitation qui dépasse les 11% en 2014.*



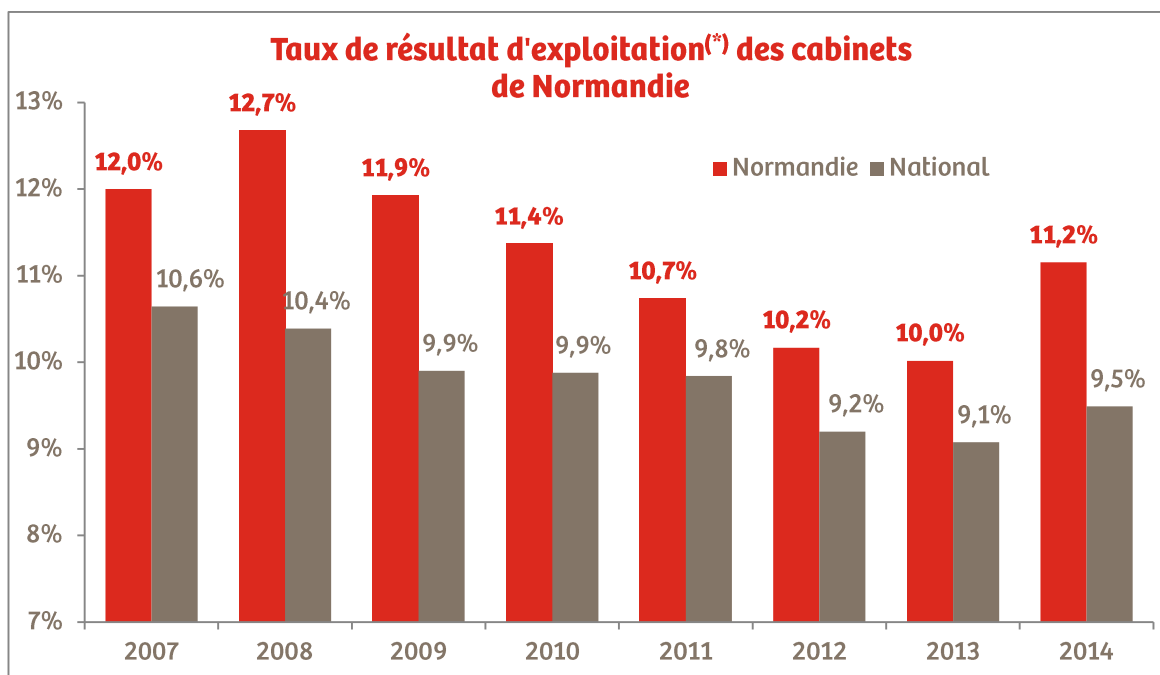
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Principaux ratios des cabinets de Normandie

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	70	70	70	70	70	70	70	70
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	80,6	86,5	89,8	92,2	95,8	98,2	101,3	102,9
<b>Evolution brute</b>		+7,3%	+3,9%	+2,7%	+3,9%	+2,5%	+3,1%	+1,6%
<b>Evolution hors inflation</b>		+4,3%	+3,8%	+1,1%	+1,8%	+0,5%	+2,2%	+1,1%
<b>Poids des charges externes</b>	26,2%	26,3%	26,7%	27,2%	28,9%	30,3%	30,6%	30,9%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	74,3%	73,4%	72,3%	71,9%	70,8%	68,9%	68,9%	68,9%
<b>Poids des frais de personnel</b>	57,7%	56,7%	56,2%	56,9%	55,9%	54,3%	54,4%	53,7%
<b>Dont salaires</b>	41,3%	41,0%	40,5%	40,8%	40,0%	38,9%	39,3%	39,1%
<b>Dont charges sociales</b>	16,4%	15,7%	15,7%	16,1%	15,8%	15,4%	15,1%	14,5%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	12,0%	12,7%	11,9%	11,4%	10,7%	10,2%	10,0%	11,2%
<b>Résultat net / CA</b>	9,2%	9,9%	10,0%	9,1%	8,2%	8,0%	8,3%	9,3%

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

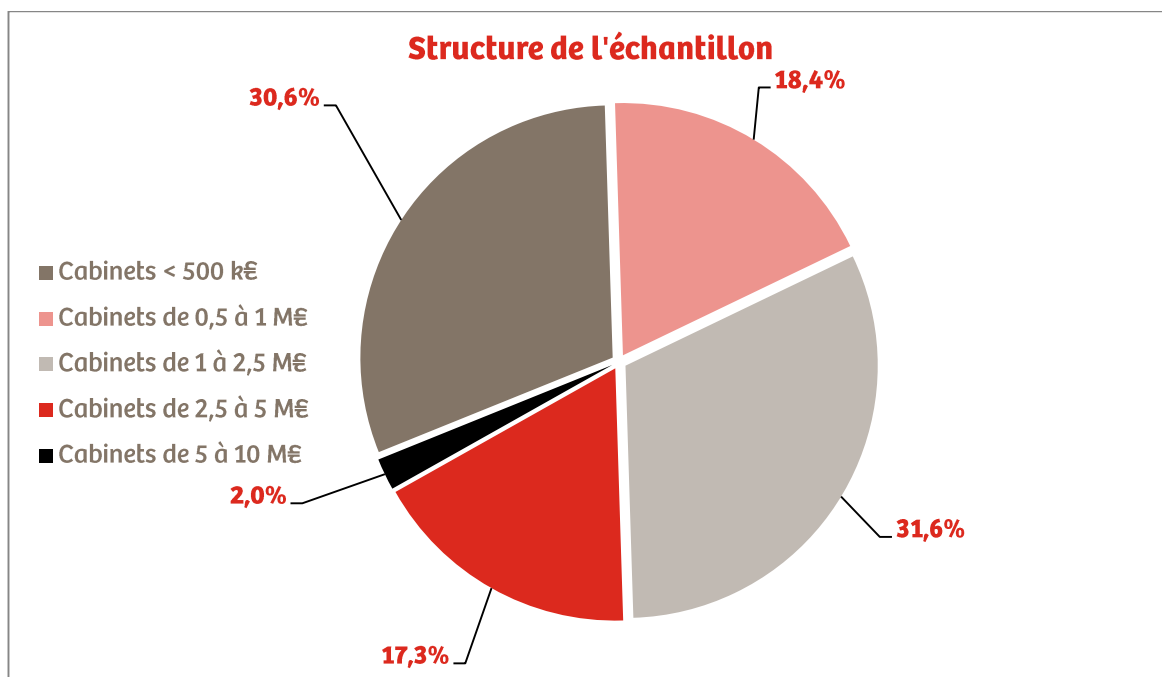
## Pays de la Loire



L'échantillon de la région Pays de la Loire est relativement faible. Les résultats présentés dans le cadre de cette étude doivent par conséquent être appréhendés avec une certaine prudence.

Compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, les données relatives au chiffre d'affaires par collaborateur et au salaire moyen n'ont par ailleurs pas été présentées.

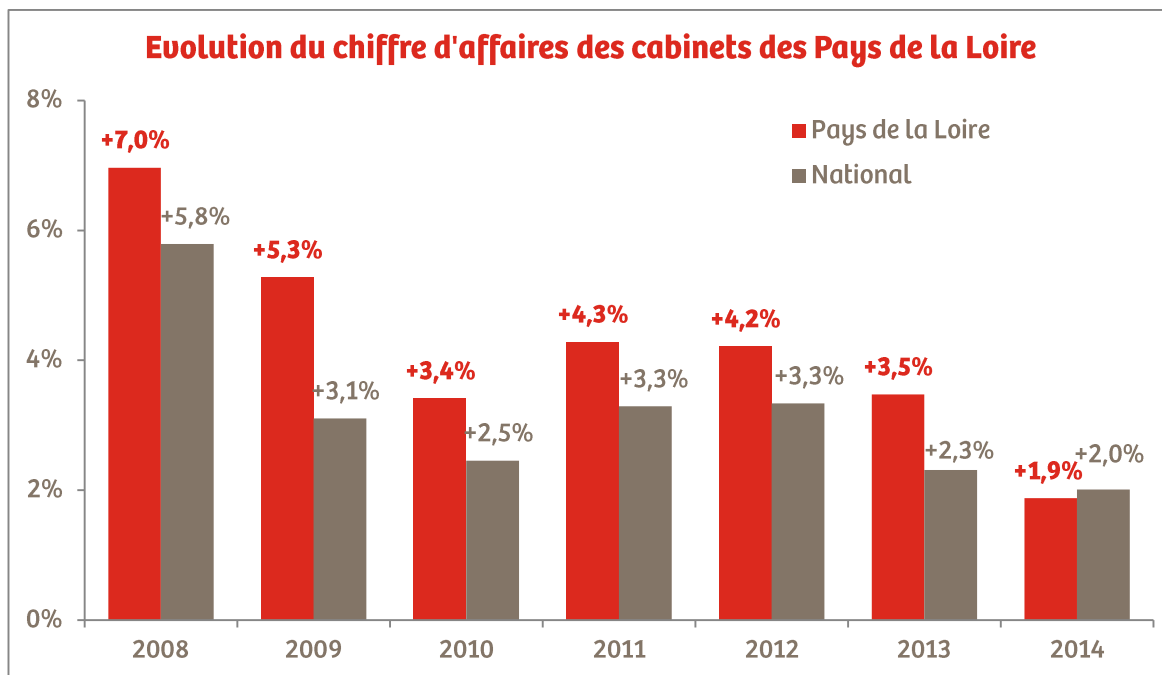
Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Pays de la Loire	Loire-Atlantique (44) Mayenne (53) Sarthe (72) Vendée (85)	98	146,5



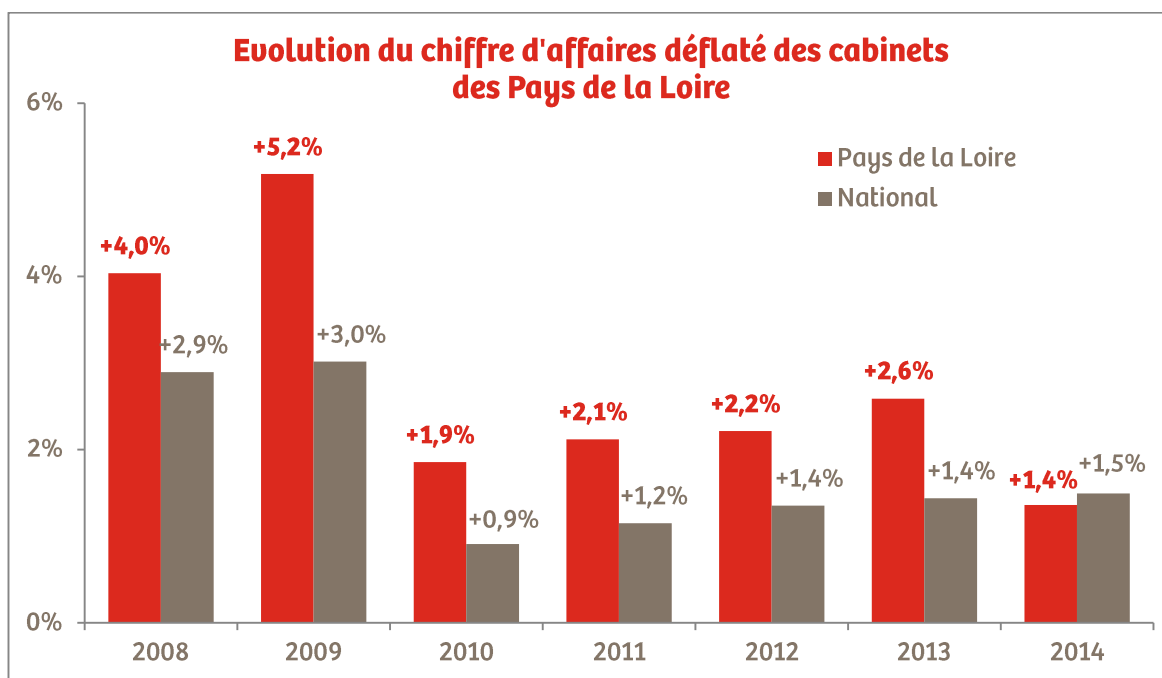
Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

*Les cabinets des Pays de la Loire ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure de près de 10 points à la moyenne nationale au cours de la période étudiée. Leur taux de résultat d'exploitation est par ailleurs systématiquement supérieur à ce que l'on observe au niveau de la profession.*

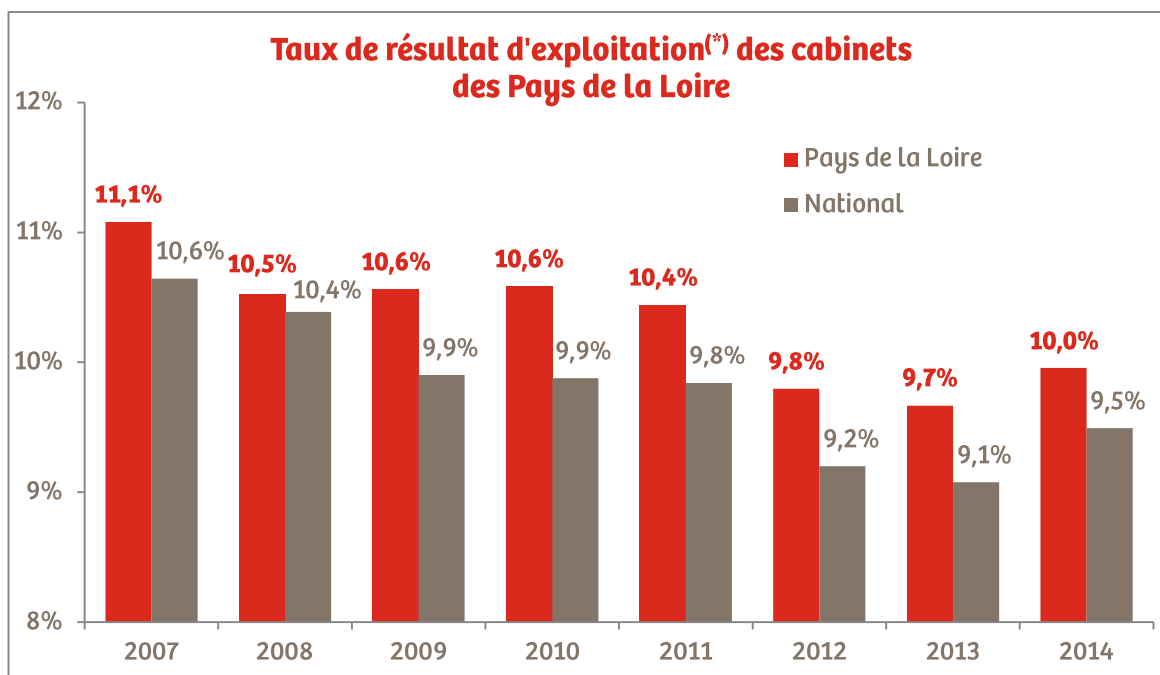
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Principaux ratios des cabinets des Pays de la Loire

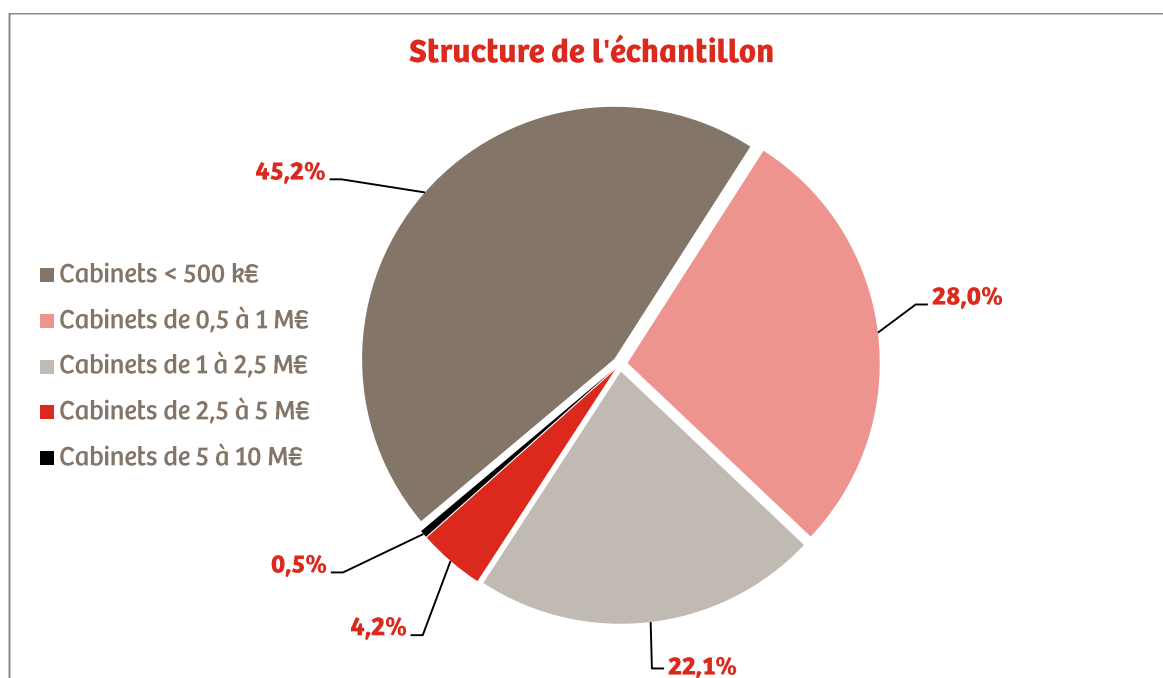
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	98	98	98	98	98	98	98	98
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	109,8	117,4	123,6	127,8	133,3	138,9	143,8	146,5
<b>Evolution brute</b>		+7,0%	+5,3%	+3,4%	+4,3%	+4,2%	+3,5%	+1,9%
<b>Evolution hors inflation</b>		+4,0%	+5,2%	+1,9%	+2,1%	+2,2%	+2,6%	+1,4%
<b>Poids des charges externes(*)</b>	26,8%	27,2%	29,1%	29,5%	30,5%	32,3%	32,6%	33,2%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	73,3%	71,9%	70,3%	69,9%	68,4%	66,6%	66,4%	65,7%
<b>Poids des frais de personnel</b>	58,8%	58,0%	56,7%	56,1%	55,2%	54,4%	53,8%	52,6%
<b>Dont salaires</b>	41,6%	41,1%	40,1%	39,6%	38,7%	38,1%	37,9%	37,6%
<b>Dont charges sociales</b>	17,2%	16,9%	16,6%	16,5%	16,5%	16,3%	15,9%	15,0%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	11,1%	10,5%	10,6%	10,6%	10,4%	9,8%	9,7%	10,0%
<b>Résultat net / CA</b>	8,4%	8,4%	8,2%	8,3%	8,3%	7,5%	7,4%	8,0%

(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Provence-Alpes-Côte d'Azur

Région	Départements	Nombre de cabinets	CA cumulé 2014 (M€)
Provence-Alpes-Côte d'Azur	Alpes-de-Haute-Provence (04) Hautes-Alpes (05) Alpes-Maritimes (06) Bouches-du-Rhône (13) Var (83) Vaucluse (84)	425	347,1

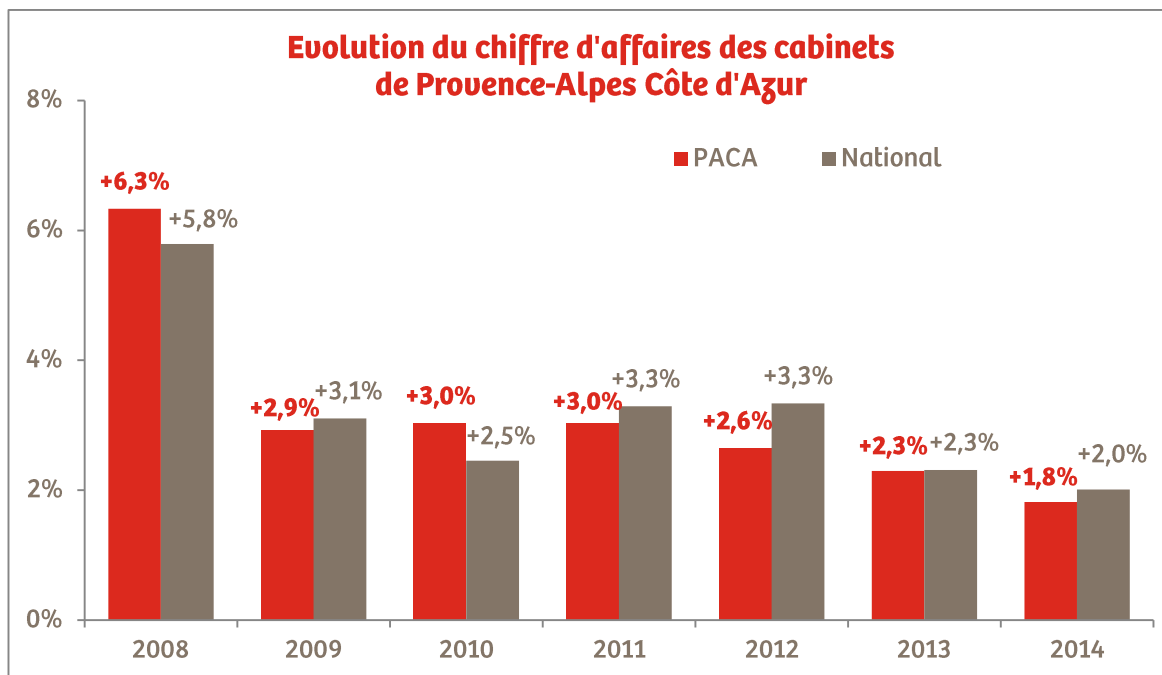


Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

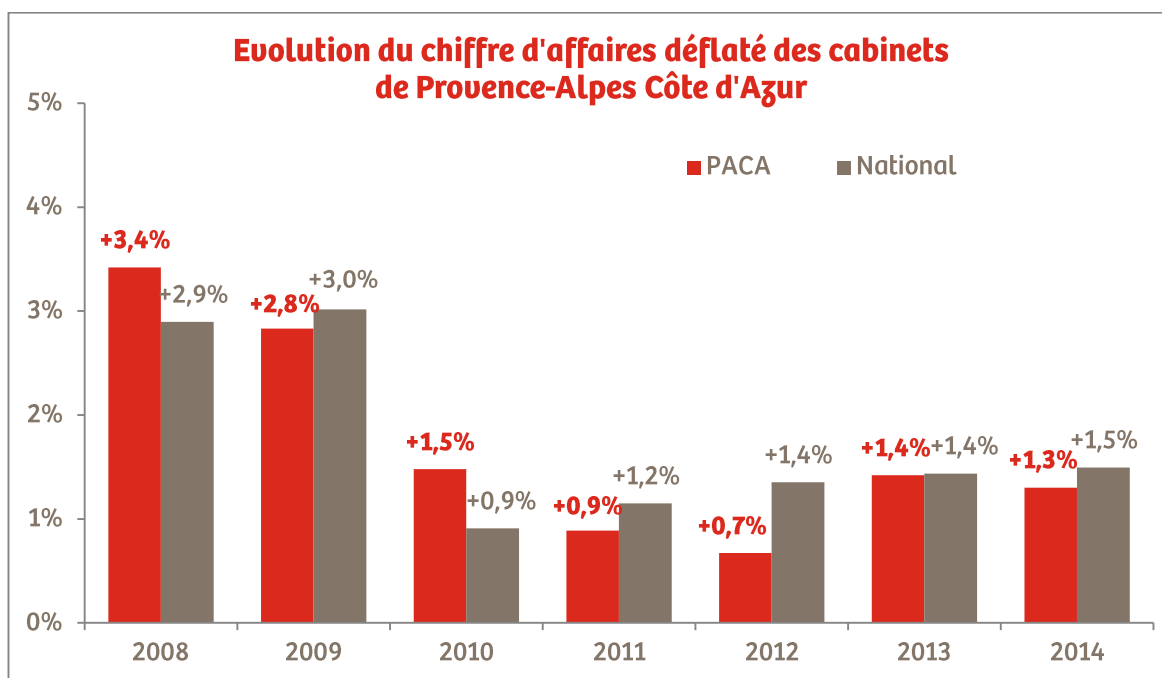
*Les cabinets de la région PACA ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires similaire à celle de la moyenne de la profession entre 2007 et 2014. Leur taux de résultat d'exploitation est lui aussi très proche de ce que l'on observe à l'échelle de la profession.*

Demain commence aujourd'hui

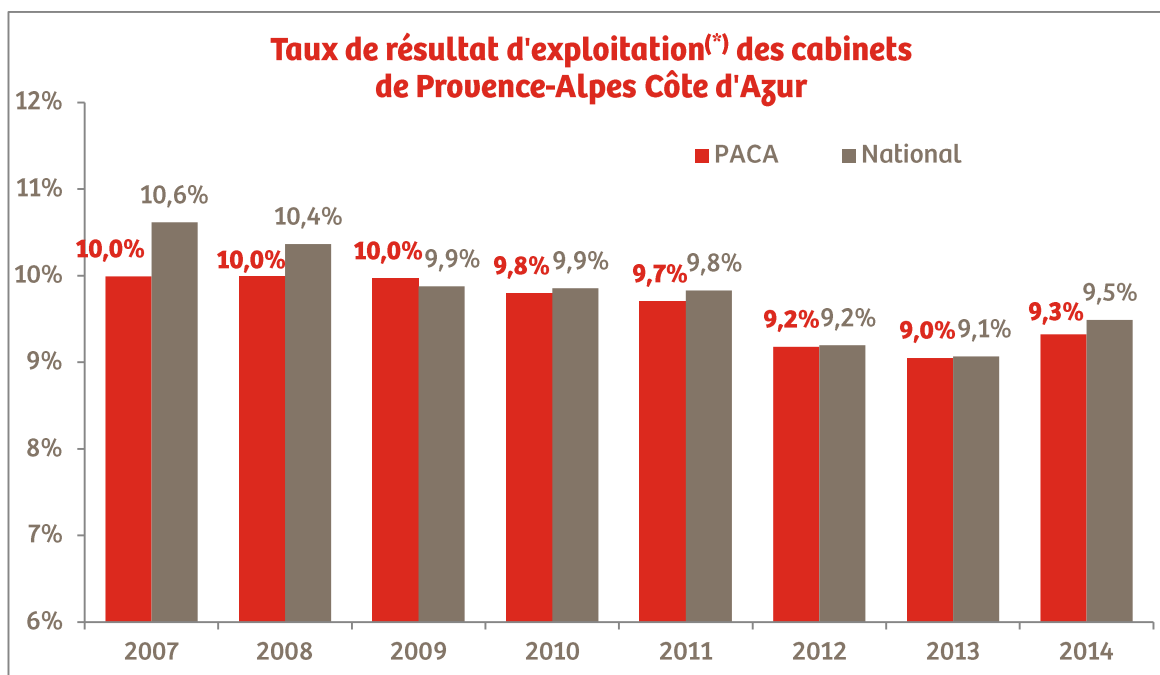
Demain commence aujourd'hui



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



(\*) Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce

## Principaux ratios des cabinets de Provence-Alpes-Côte d'Azur

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon</b>	425	425	425	425	425	425	425	425
<b>Chiffre d'affaires (M€)</b>	279,5	297,2	305,9	315,2	324,7	333,3	340,9	347,1
<b>Evolution brute</b>		+6,3%	+2,9%	+3,0%	+3,0%	+2,6%	+2,3%	+1,8%
<b>Evolution hors inflation</b>		+3,4%	+2,8%	+1,5%	+0,9%	+0,7%	+1,4%	+1,3%
<b>Poids des charges externes(*)</b>	30,4%	31,0%	31,4%	32,1%	32,9%	33,2%	34,0%	34,1%
<b>Valeur ajoutée / CA</b>	69,5%	68,2%	67,6%	66,7%	65,7%	65,0%	64,5%	64,0%
<b>Poids des frais de personnel</b>	55,5%	54,6%	54,9%	54,6%	54,0%	53,7%	53,5%	52,5%
<b>Dont salaires</b>	40,0%	39,6%	39,6%	39,2%	38,6%	38,2%	38,3%	38,0%
<b>Dont charges sociales</b>	15,5%	15,0%	15,3%	15,4%	15,4%	15,5%	15,2%	14,5%
<b>Résultat d'exploitation / CA</b>	10,0%	10,0%	10,0%	9,8%	9,7%	9,2%	9,0%	9,3%
<b>Résultat net / CA</b>	7,9%	8,0%	8,0%	7,8%	7,9%	7,4%	7,7%	8,0%

(\*) Charges externes = loyers, assurance, sous-traitance, prestataires de services...

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen des cabinets de Provence-Alpes-Côte d'Azur

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de cabinets de l'échantillon<sup>57</sup></b>	463	461	477	514	451	338	324	347
<b>Chiffre d'affaires / Collab. (k€)</b>	73,1	73,8	76,4	77,0	82,1	81,4	82,9	84,8
<b>Salaire annuel moyen<sup>58</sup> (k€)</b>	29,2	29,9	31,0	31,1	32,3	32,1	33,3	33,4
<b>CA par collab. / Salaire moyen</b>	2,50	2,47	2,47	2,48	2,54	2,54	2,49	2,54

Source : b-ready (Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable), via greffe des tribunaux de commerce



Demain commence aujourd'hui

<sup>57</sup> Le chiffre d'affaires par collaborateur et le salaire moyen n'ont pas été calculé à partir des mêmes échantillons que le reste des indicateurs. Pour plus d'informations, reportez-vous à la partie « méthodologie », au début de cette étude.

<sup>58</sup> Salaire non chargé

# Benchmarkez la performance de votre propre cabinet !

L'Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable est également un outil pratique pour aider les confrères à se benchmarker par rapport aux autres cabinets.

Vous trouverez en effet, sur le site Internet de b-ready (par [www.b-ready.fr/eco-graphie](http://www.b-ready.fr/eco-graphie)), un outil sécurisé et totalement confidentiel, qui vous permet, en quelques clics, de situer votre cabinet :

- Par rapport à l'ensemble des cabinets français de moins de 10 millions d'euros.
- Par rapport aux cabinets de votre tranche d'activité.
- Par rapport aux cabinets de votre région.



Bienvenue sur l'outil de Benchmark  
de l'étude Eco-Graphie 2016.

Avant de procéder à votre diagnostic.  
Merci de remplir le questionnaire ci-dessous.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Votre chiffre d'affaires en K€ :	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Votre résultat d'exploitation en K€ :	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Selectionnez votre Région :	- Choisissez une Région -						<input type="button" value="v"/>

Annuler

Valider

# Les bonus

## Les Moulins : le think tank de la profession comptable

**Les m+ULINS**  
by  **b-ready** powered by  **QuickBooks**

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

**Prouverbe chinois**

Alors que l'écosystème de la profession comptable connaît de profonds bouleversements (cette étude le démontre), b-ready, en partenariat avec QuickBooks, a décidé de relever le défi et d'aider les confrères à construire de beaux Moulins !

Le think tank créé dans cette optique, « Les Moulins », est ouvert à tous les acteurs de la profession : libéraux et associatifs, grands et petits cabinets, parisiens et provinciaux...

Il n'est lié, directement ou indirectement, à aucune institution ou syndicat professionnel. Tous les points de vue, les formes et taille d'exercice, les tendances syndicales ou non syndicales ont vocation à s'y exprimer.

### *Qu'est-ce qu'un think tank ?*

Un think tank est un cercle de réflexion à but non lucratif, indépendant, regroupant des experts et produisant des études et des propositions.

Un think tank réunit des personnes de bonne volonté désirant réfléchir ensemble à des problématiques diverses : politiques publiques, prospective ...

### *Pourquoi un think tank ?*

La création des Moulins est le fruit de

- Quelques constats :
  - La profession est confrontée à de nombreuses mutations : économiques, réglementaires, sociologiques, technologiques...
  - Les mutations s'accroissent et s'intensifient.
  - Face à ces mutations, la Profession doit s'adapter.
- Quelques convictions
  - L'avenir de la Profession est à construire plus qu'à découvrir.
  - Tous les acteurs y ont leur place.

- Une volonté
  - Explorer, échanger, partager librement des idées pour construire un avenir pour la profession.

### Objectifs des Moulins

Le thème général de la réflexion au sein du think tank est "La profession comptable dans 10 ans". En menant des réflexions et des débats, Les moulins a pour ambition de proposer des idées originales, et de publier des études et des réflexions.

L'avenir de la profession sera décrypté et des solutions seront proposées aux professionnels.

### Comment faire pour participer ?

Les travaux des Moulins sont publics : [www.lesmoulins.club](http://www.lesmoulins.club).

Toute personne intéressée par les travaux des Moulins est la bienvenue pour suivre ou participer à ces travaux. Le chantier est d'envergure et toutes les bonnes volontés sont les bienvenues !

Chacun peut participer<sup>59</sup>

- En s'inscrivant sur le site pour recevoir des nouvelles régulières (travaux, lettre de veille, informations sur les soirées des Moulins)
- En venant aux soirées des Moulins (entre 3 et 4 soirées seront organisées par an, en fonction des travaux menés)
- En contribuant aux travaux c'est-à-dire en répondant aux enquêtes, en apportant son point de vue, en s'inscrivant au Forum des Moulins ...

Toute forme de participation aux travaux des Moulins est gratuite<sup>60</sup>.

Pour vivre ou revivre les soirées des Moulins, pour récupérer les études qui ont été présentées, mais aussi partager les photos : [www.lesmoulins.club](http://www.lesmoulins.club).



<sup>59</sup> A la date de rédaction de cette étude, toutes les fonctions indiquées ne sont pas encore disponibles

<sup>60</sup> Les Moulins peuvent fonctionner grâce au soutien de QuickBooks, partenaire de la profession comptable (<http://quickbooks.intuit.fr>).

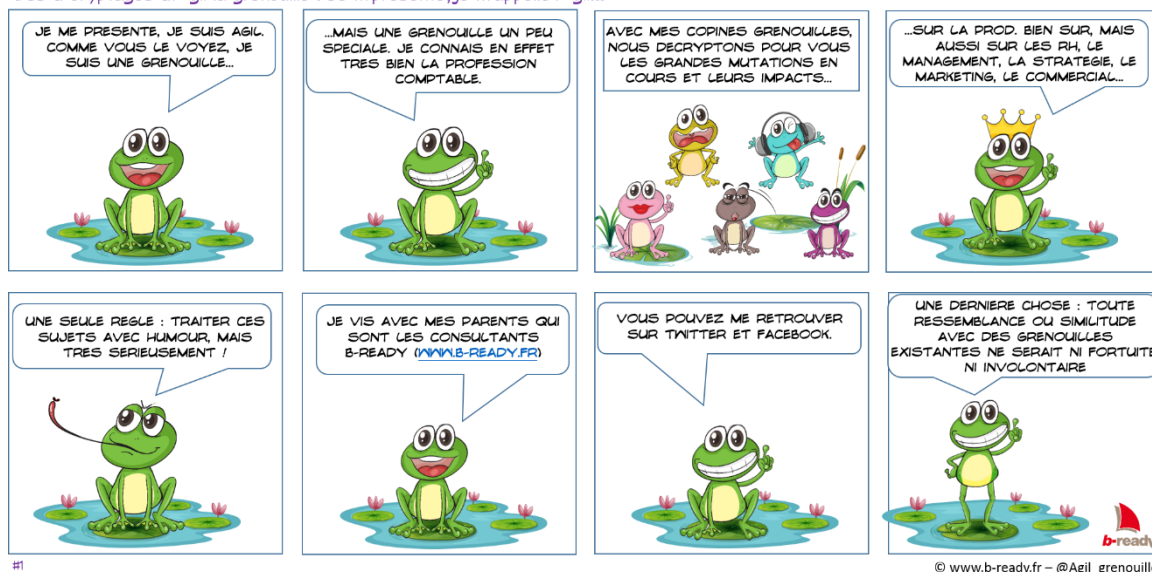
Une naissance dans la profession : c'est une grenouille !



Agil est une grenouille d'un genre un peu particulier. Une grenouille qui connaît très bien la profession comptable et qui réfléchit aux mutations du marché.

Créée par l'équipe des consultants b-ready, Agil vous fait partager, avec humour et impertinence, mais de façon très sérieuse, le fruit de ses réflexions sous forme de planches de bande dessinée.

Les d-cryptages d'Agil la grenouille : Je m'présente, je m'appelle Agil...



© www.b-ready.fr – @Agil\_grenouille

Le site Compta Online a interviewé Agil :

<http://www.compta-online.com/la-profession-comptable-et-ses-mutations-vues-par-agil-la-grenouille-ao1751>

Suivez toutes les semaines les aventures d'Agil et de ses copines grenouilles sur :

- [www.b-ready.fr/les-d-cryptages-d-agil.html](http://www.b-ready.fr/les-d-cryptages-d-agil.html)
- [www.facebook.com/Agil.la.grenouille](https://www.facebook.com/Agil.la.grenouille)
- @Agil\_grenouille

## 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

### *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 d'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
  - Formations sur les techniques de vente, le marketing, la communication du cabinet
  - Directeur du développement en temps partagé
- Les Hommes
  - Diagnostic des ressources humaines
  - Mise en place des entretiens annuels

Demain commence aujourd'hui

- 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 et de performance
  - Démarche de lean management (« chasse aux gaspillages »)
  - Outils de pilotage d'un cabinet
  - Mise en place d'une démarche qualité
  - Contrôle de gestion
  - Accompagnement dans la mise en place du manuel d'organisation du cabinet
  - Formation sur la qualité dans les cabinets, les lettres de mission, la performance ...
  - Responsable qualité en temps partagé
- Les outils
  - Diagnostic du système d'information
  - Co-pilotage informatique du cabinet
  - Gestion de projet
  - Formation sur les SI : sécurité, performance

### *Les formations b-ready*

En quelques années, l'environnement de la profession comptable a connu de profonds bouleversements : évolutions réglementaires, économiques, concurrentielles, sociétales, technologiques... tous les pans de l'environnement sont touchés. Ces (r)évolutions, qui vont se poursuivre au cours des années à venir, poussent plus que jamais la profession à s'adapter, à se réorganiser, à se repenser.

A l'heure où les pressions sur les prix de la prestation comptable traditionnelle sont de plus en plus fortes, plusieurs questions centrales se posent en effet aux cabinets : Comment être plus utiles à nos clients pour les fidéliser ? Comment profiter des opportunités offertes par les évolutions en cours ? Et, in fine, comment améliorer la rentabilité de nos cabinets ?

Pour répondre à ces questions, les consultants de b-ready proposent aux experts-comptables des solutions pratiques, conçues spécifiquement pour faire évoluer leur cabinet dans le domaine de la stratégie et du projet d'entreprise, de l'organisation et de la performance, de la gestion des ressources humaines, de l'utilisation des outils pour une plus grande efficacité...

La force de b-ready ? Ses consultants connaissent les cabinets... de l'intérieur ! b-ready est en effet la filiale de Pluriel Consultants, un cabinet très singulier, qui consacre, depuis plus de 20 ans, l'essentiel de son activité au conseil et notamment envers la profession comptable. Les intervenants de b-ready (experts-comptables, ingénieurs, consultants...) ont publié de nombreux ouvrages et études sur la profession dont ils sont des experts reconnus. La rencontre entre tous ces consultants a donné naissance à b-ready, une structure unique sur le marché, qui apporte à



ses clients des solutions résolument pratiques pour les aider à entrer dans l'ère nouvelle de la profession.

Demain commence aujourd'hui



Vous pouvez télécharger librement le catalogue de nos formations pour la saison 2016-2017 à cette adresse : <http://www.b-ready.fr/la-formation-pour-experts-comptables.html>.

Si vous avez des besoins spécifiques qui nécessitent de construire une formation sur-mesure parfaitement adaptée à vos enjeux, n'hésitez pas à nous contacter :

- Tel. 01.77.74.13.30
- Mail : [contact@b-ready.fr](mailto:contact@b-ready.fr)



### *Pourquoi faire appel à b-ready ?*

Notre expertise unique et nos solutions à la fois pragmatiques et 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 vous placez au cœur des meilleures pratiques
- Vous 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...



Demain commence aujourd'hui



### 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...

### Le vrai problème !

Le vrai problème... c'est que les clients ne veulent plus payer ! mais c'est aussi les normes, les collaborateurs, les concurrents. Bref, le problème c'est les autres...



Retrouvez ces films et bien d'autres ressources sur notre site Internet : [www.b-ready.fr](http://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](http://www.b-ready.fr) ■ Tel. 01.77.74.13.30 ■ Mail : [contact@b-ready.fr](mailto:contact@b-ready.fr)

Demain commence aujourd'hui

## Les publications des experts b-ready

### Publications de Philippe Barré

#### Collections

- Direction de la collection « d-cryptages », collection trimestrielle consacrée à la profession comptable et éditée par la société b-ready
- Co-direction avec Odile Barbe, de la collection « Expert en poche », éditée par l'Ordre des Experts-comptables et diffusée par les éditions Eyrolles ([www.eyrolles.com/Droit/Collection/11751/l-expert-en-poche](http://www.eyrolles.com/Droit/Collection/11751/l-expert-en-poche))
- Co-auteur avec Ludovic Melot, de la bande dessinée « Agil La Grenouille », éditée par b-ready ([www.b-ready.fr/agil.html](http://www.b-ready.fr/agil.html)), depuis 2016 (publication de 1 à 2 bd par semaine)

#### Ouvrages (sélection)

- *Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable (3<sup>ème</sup> édition)*, b-ready, collection d-cryptages, avec Ludovic Melot, avril 2016.
- *La profession va-t-elle se faire ubériser ?* Les Moulins, novembre 2015.
- *Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable (2<sup>ème</sup> édition)*, b-ready-Les Moulins, collection d-cryptages, avec Ludovic Melot, février 2015.
- *La conduite du changement dans les cabinets : mode d'emploi*, ECS, Collection L'Expert en poche, avec Florence Hunot, octobre 2014.
- *Améliorer la performance du cabinet : mode d'emploi*, ECS, Collection L'Expert en poche, 2<sup>ème</sup> édition, avec Séverine Gaubert - septembre 2014.
- *Eco-Graphie 2014 des cabinets d'expertise comptable (1<sup>ère</sup> édition)* collection d-cryptages, avec Ludovic Melot, mars 2014.
- *Experts-Comptables : Construire son projet de cabinet à l'heure des nouveaux modèles économiques*, b-ready, collection d-cryptages, avec Florence Hunot, Tristan Poinot et Ludovic Melot, avril 2013.
- *Marché de la profession comptable*, Observatoire de la Profession Comptable, 2010, 2012 et 2014 (édition 2016 en cours), en collaboration avec Isabelle Porcel, puis Ludovic Melot.
- *Gestion des cabinets d'expertise comptable - Synthèse*, Observatoire de la Profession Comptable, 2010, 2012 et 2014 (édition 2016 en cours), en collaboration avec Isabelle Porcel, puis Ludovic Melot.
- *Le manuel d'organisation du cabinet*, Ordre des Experts Comptables, Collection Expert en poche – Edition professionnelle, 160 p., novembre 2010, avec Isabelle Porcel, 2<sup>ème</sup> édition, 161 p, juillet 2012
- *Experts-comptables: l'heure des grands défis*, d-cryptages, septembre 2011, 79 p, téléchargeable sur le site [www.b-ready.fr](http://www.b-ready.fr)
- *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<sup>ère</sup> édition), 117 p., 5 éditions à ce jour
- *Convergence PCG: Les fondamentaux*, ECM, 2005 (1<sup>ère</sup> édition), 300 pages, 4 éditions à ce jour

Demain commence aujourd'hui

- *Convergence PCG: Les actifs, les amortissements et les dépréciations*, ECM, 2005 (1<sup>ère</sup> édition), 379 p., 3 éditions à ce jour
- *Convergence PCG: Les passifs et provisions*, ECM, 248 p., 2006 (mise à jour en septembre 2007)

### Articles (sélection)

- Repenser la formation pour ne pas avoir à panser la profession, in *Comptabilité, finance et politique*, Mélanges en l'honneur du Professeur Geneviève Causse, 2016
- *La profession comptable va-t-elle se faire ubériser ?*, avec Ludovic Melot, Revue Française de Comptabilité, n°499, mai 2016.
- *Le plus grand risque serait de ne pas en prendre*, Ouverture, n°97, octobre 2015, p. 34-37
- *La mission de l'expert-comptable auprès des CE : décryptage d'une mission souvent mal comprise*, Revue Française de Comptabilité, n°491 (p. 40-42), octobre 2015.
- Quel avenir pour la tenue de comptabilité ? Compta-Online, Juin 2015.
- *Les normes professionnelles des experts-comptables sont-elles une entrave à la performance des cabinets ?*, in *Comptabilité, finance et politique*, Mélanges en l'honneur du Professeur Christian Hoarau, p269-277, janvier 2015.
- *Le monopole m'a tuer ?*, Données partagées, n°121, août 2014, p. 19-22 et n°122, novembre 2014, p.23-24 repris par le site Compta Online
- *La grenouille, le lapin et la girafe ou les experts-comptables face aux mutations*, Le Cercle Les Echos, 10 novembre 2013.
- *Comment améliorer la performance de la production au sein du cabinet grâce au lean management ?* Ouverture, n°93, septembre 2013, p. 18-20.
- *Industrialiser une activité de conseil, c'est possible !* Ouverture, n°86, septembre 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.
- *Avant d'aller dans le grand bain... mieux vaut savoir nager !* Actuel Experts-Comptables, Groupe Éditions Législatives, Chronique de déontologie, 26 avril 2011.
- *Audit et bon sens*, Données partagées, n°107, mars 2011, p. 13.
- 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.
- *Quelles perspectives de nouvelles missions pour l'expert-comptable ?*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°440, février 2011, p. 12.
- *L'expert-comptable : quelle présence dans les entreprises et les associations ?*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°439, janvier 2011, p. 12.
- *Le marché de la profession comptable*, avec Isabelle Porcel, SIC, Revue de l'Ordre des Experts-Comptables, n° 290, décembre 2010, p. 15-22.
- *Que font les experts-comptables pour leurs clients ?*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n°438, novembre 2010, p. 14.
- *Comment entreprises et associations trouvent et choisissent leur expert-comptable*, avec Isabelle Porcel, Revue Française de Comptabilité, n° 437, novembre 2010, p. 17.
- Propos impertinents sur la qualité ... ou la fin (espérée) de nombreux malentendus ! Données Partagées, n°100, avril 2009.
- La certification ISO 9001 des conseils régionaux de l'Ordre, SIC, n°269, décembre 2008.

Demain commence aujourd'hui

- *Où sont les actifs ?* Le cas d'installations payées par un fournisseur, *Revue Française de Comptabilité*, n°393, novembre 2006.
- Les nouvelles normes : comprendre et saisir l'opportunité, *SIC*, n°199, janvier 2002.
- *La démarche euro dans les cabinets : le grand déménagement*, *Le Francilien des experts-comptables*, n°32, décembre 2000.
- *La responsabilité de l'expert-comptable*, avec Dominique Nechelis, Édition du Juris-Classeur, septembre 2000.
- *Les mirages du e-consulting*, *La Profession Comptable*, n°208, juin 2000.
- *Nouvelles technologies : de l'incantation à la participation*, *L'expert-comptable francilien*, n°29, mars 2000.
- *Il n'est de richesse que d'hommes*, *La Profession Comptable*, n°173, juin 1997, p. 22-23.

### *Publications de Ludovic Melot*

#### **Collection**

- Co-auteur avec Philippe Barré, de la bande dessinée « Agil La Grenouille », éditée par b-ready ([www.b-ready.fr/agil.html](http://www.b-ready.fr/agil.html)), depuis 2016 (publication de 1 à 2 bd par semaine)

#### **Ouvrages**

- *Eco-Graphie 2016 des cabinets d'expertise comptable (3<sup>ème</sup> édition)*, b-ready, collection d-cryptages, avec Philippe Barré, avril 2016.
- *La profession va-t-elle se faire ubériser ?* Les Moulins, avec Philippe Barré, novembre 2015.
- *Eco-Graphie 2015 des cabinets d'expertise comptable (2<sup>ème</sup> édition)*, b-ready-Les Moulins, collection d-cryptages, avec Philippe Barré, février 2015.
- *Marché de la profession comptable*, Observatoire de la Profession Comptable, 2012 et 2014 (édition 2016 en cours), avec Philippe Barré.
- *Gestion des cabinets d'expertise comptable*, Observatoire de la Profession Comptable 2012 et 2014 (édition 2016 en cours), en collaboration avec Isabelle Porcel, puis Ludovic Melot.
- *Eco-Graphie 2014 des cabinets d'expertise comptable (1<sup>ère</sup> édition)* collection d-cryptages, avec Philippe Barré, mars 2014.
- *Experts-Comptables : Construire son projet de cabinet à l'heure des nouveaux modèles économiques*, d-cryptages n°2, avec Florence Hunot et Tristan Poinot, avril 2013, (téléchargeable sur le site [www.b-ready.fr](http://www.b-ready.fr)).
- *Conjoncture dégradée, bouleversements réglementaires, complexification du paysage concurrentiel : quels impacts sur les modèles des cabinets ?* - Xerfi-Precepta, juin 2012.
- *Défis et stratégies à l'heure du basculement vers une logique de marché* - Xerfi -Precepta, février 2011.
- *Passer du statut de prestataire de services à celui d'entreprise de services* - Xerfi -Precepta, juin 2009.
- *Positionnement et stratégies de croissance des cabinets* - Xerfi -Precepta, janvier 2008.

Demain commence aujourd'hui

### Articles (sélection)

- *La profession comptable va-t-elle se faire ubériser ?*, avec Philippe Barré, Revue Française de Comptabilité, n°499, mai 2016.
- *A peine diplômés et déjà condamnés?* Données partagées n°127, Février 2016.
- *La profession comptable va-t-elle se faire ubériser ?* La Profession Comptable n°394, Décembre 2015
- *Y a-t-il encore une place pour les petits cabinets d'expertise comptable ?* Compta-Online, Avril 2015.
- *Eco-Graphie 2014 des cabinets d'expertise comptable*, Compta Online (mars 2014).
- *La rentabilité des cabinets franciliens au scanner*, Le Francilien, n°85 (printemps 2014).
- *Règlement de comptes chez les experts-comptables*, Les Echos, Mars 2014.
- *Je ne crois pas que l'on fasse tomber le monopole comptable*, Parole d'experts, ActuEL Experts-comptables, 7 janvier 2014.
- *Baisse de la rentabilité des cabinets d'expertise comptable*, Le cercle Les Échos, 16 octobre 2013.



Demain commence aujourd'hui