

LE PLUS GRAND RISQUE SERAIT DE NE PAS EN PRENDRE

Mais que fait l'Ordre ? Il devrait imposer des tarifs réglementés dans la profession, sinon, on va tous disparaître.

On imaginerait volontiers cette remarque tout droit sortie d'une revue professionnelle des années 70. Et pourtant. C'est la remarque d'un confrère lors d'une conférence qui s'est tenue aux universités d'été franciliennes du mois de septembre dernier... Ce confrère, profondément libéral dans l'âme, ne serait pas contre un petit coup de pouce de la réglementation pour l'aider à boucler les fins de mois !

A l'occasion de ce numéro spécial, il nous a semblé utile de prendre un peu de recul sur l'évolution de la profession à travers trois sujets emblématiques : le monopole, la production et les nouvelles missions. Ces trois prismes illustrent bien les évolutions récentes et nous aident à décrypter l'avenir. Nous aurions certainement pu y ajouter d'autres sujets tout aussi stratégiques tels que l'interprofessionnalité, l'attractivité de la profession, les rapprochements de cabinets... ce sera pour un prochain numéro !

Le monopole... notre généreux bienfaiteur ?

Que s'est-il passé dans la profession sur les 20 (ou 30) dernières années ? Résumer en quelques lignes le contexte d'une profession sur plusieurs décennies n'est pas chose facile. Si on devait s'adonner à l'exercice pour la profession comptable, on pourrait identifier quelques tendances lourdes.

En préambule, il est indispensable de se rappeler que la profession se caractérise par l'exercice d'une activité encadrée par un monopole (un privilège d'exercice exclusif diront les puristes). Cette particularité est absolument essentielle tant d'un point de vue économique que culturel. Bon nombre de confrères considèrent, en effet, que c'est à ce monopole qu'ils doivent leur bonne santé économique et leur pérennité.

Si on place en perspective les 20 dernières années de la profession, d'un point de vue économique, que retient-on ? En fait, plusieurs tendances lourdes se dégagent :

- les cabinets ont fait des progrès technologiques majeurs,
- la mission traditionnelle de tenue de comptabilité s'est peu à peu banalisée,
- la concurrence entre les cabinets s'est accentuée,
- les prix ont chuté,
- la rentabilité des cabinets a baissé.

De nombreux articles, études, ouvrages et congrès ont développé tous ces sujets. Personne ne conteste ces évolutions aujourd'hui.

Dès lors, pour en revenir au credo de nombreux experts-comptables, si l'on prend un peu de recul et que l'on met en parallèle le monopole et la protection qu'il est censé avoir apporté à la profession, qu'il nous soit permis d'être dubitatif sur l'efficacité du dispositif ! Quelle belle protection, en effet, que ce monopole qui a permis une telle évolution ! En fait, en y réfléchissant bien, ce n'est guère surprenant. Le monopole n'est tout simplement pas fait pour protéger la profession... mais les clients !

Pour autant, le monopole n'a pas été sans effet sur la profession. Il a engendré une super spécialisation des cabinets dans le métier traditionnel de tenue et a endormi les experts-comptables. Sereins, ces derniers n'ont pas développé de nouvelles missions et sont restés sur un cœur de métier qui s'étiole aujourd'hui. Ils y ont consacré leurs moyens, leur temps et leur énergie.

Convaincus depuis plus de 30 ans que c'est le monopole qui les nourrit, les experts-comptables vivent dans l'angoisse permanente de voir disparaître ce monopole. Pensez donc ! Devoir se retrouver dans des conditions concurrentielles comme n'importe quelle entreprise...

Rassurons-nous ! Compte tenu des conditions d'exercice actuelles de la profession (pas d'obligation de recours à un expert-comptable, pas de numerus clausus, pas de tarif imposé, liberté d'installation, véritable concurrence sur le marché...) et des nombreux enjeux de la disparition du monopole, il est fort peu probable qu'il disparaisse à court et même à moyen terme.

Cette « bonne » nouvelle est toutefois à relativiser. A quoi bon garder l'exclusivité d'un marché qui va inexorablement poursuivre sa dérive et sa paupérisation ? La belle affaire ! C'est aussi sans compter sur les « nouveaux illégaux » qui seront autrement plus dangereux que les comptables qui fabriquent des bilans dans leur cave. Le monopole des avocats a-t-il permis d'empêcher des sites Internet tels que www.demanderjustice.com, www.captaincontrat.com ou www.legalife.fr de fleurir ? Celui des notaires a-t-il bloqué <https://testamento.fr> ?

En fait, pour les cabinets, le monopole a, aujourd'hui, la même utilité que les petites roues arrière d'un vélo que l'on ajoute aux jeunes enfants pour leur permettre de garder l'équilibre. Il rassure, il évite les catastrophes, mais empêche de prendre de la vitesse. D'ailleurs, dès qu'un enfant grandit, on s'empresse de les lui retirer pour lui donner une plus grande liberté et lui permettre de s'évader vers de nouveaux horizons.

Est-ce à dire qu'il faudrait supprimer le monopole et, avec lui, supprimer le caractère réglementé de la profession ? Evidemment non. La profession d'expert-comptable est une profession réglementée et il est important qu'elle le reste... mais pour de vraies bonnes raisons telles que l'utilité pour les clients, la création de valeur, la contribution à la croissance et au dynamisme économiques, l'indépendance, la compétence, la déontologie...

La déontologie et les règles professionnelles liées au caractère réglementé de notre profession ne doivent toutefois pas nous faire perdre l'essentiel de vue. Notre seul monopole doit être utile à nos clients. Démagogie diront certains ? Non, juste du bon sens. Sans une véritable utilité, la profession va disparaître et aucun monopole n'y changera rien.

Chaque confrère doit donc s'affranchir de cette pseudo protection et se construire un avenir « comme si » le monopole allait prochainement disparaître.

La production : la boule dans le jeu de quilles

Pour de nombreux experts-comptables, la production se résume aux logiciels. C'est ainsi, d'ailleurs, que rares sont les cabinets qui ont engagé une véritable réflexion sur leurs process internes (chasse aux gaspillages, travaux inutiles, surqualité, lean management...) alors que c'est évidemment là que se situe la principale source de gains potentiels. Pour améliorer leur productivité, ils s'en remettent intégralement à leur éditeur de logiciels.

Là encore, l'observation de l'évolution du sujet sur les dernières années mérite toute notre attention.

Sans remonter aux cartes perforées, l'informatique a été le principal partenaire des experts-comptables depuis l'arrivée de la micro-informatique dans les cabinets. Depuis cette période, les experts-comptables ont perçu dans cet outil magique la possibilité de faire des gains de productivité. L'informatique est notre graal pour gagner plus en travaillant moins, en quelque sorte.

Sur les 20 dernières années, l'informatique a généré des gains de productivité absolument considérables. Alors que sur cette période, les obligations comptables, fiscales, sociales se sont multipliées, les cabinets ont pourtant enregistré des performances étonnantes.

Ainsi, en 2002, un collaborateur gérait en moyenne 20 dossiers alors qu'il en gérait 26 en 2012.

Cette amélioration (+30 % de dossiers en 10 ans) est tout à fait exceptionnelle. Elle s'explique par les progrès réalisés par les logiciels sur les process de saisie / traitement des données : automatisation de certaines tâches, télétransmission des données, récupération des écritures bancaires, océarisation des pièces comptables, déport de la saisie dans des pays exotiques aux coûts de main-d'œuvre réduits....

Cette amélioration de la productivité s'est malheureusement accompagnée d'une baisse significative des honoraires. Le chiffre d'affaires moyen par client a, en effet, baissé d'un tiers sur la même période. Tous les gains de productivité ont donc été intégralement transférés aux clients. In fine, en dépit des gains de productivité réalisés, la rentabilité des cabinets n'a cessé de s'éroder.

Face à cette érosion, les experts-comptables sollicitent de plus en plus leurs éditeurs pour qu'ils ajoutent de nouvelles fonctionnalités miracles qui puissent générer de nouveaux gains de productivité.

Finalement, la profession se trouve dans une situation kafkaïenne : elle court après les gains de productivité, réclame de nouvelles améliorations pour réduire les temps de production et ... contrainte par les conditions de marché, reverse intégralement ces gains à ses clients. Finalement, elle produit toujours plus pour gagner toujours moins. Dans ces conditions, pas besoin d'être un expert en comptabilité pour comprendre que la situation ne saurait durer ainsi très longtemps !

Oui, mais voilà ... heureusement le cloud est arrivé. Sans entrer dans une présentation du cloud ou de telle ou telle solution, cet outil est tout simplement révolutionnaire pour les cabinets. Si d'aucuns mettent en avant les avantages « pratiques » de cette nouvelle technologie numérique, il faut surtout et avant tout y voir des avantages stratégiques pour les cabinets. Le cloud c'est l'occasion unique de repenser l'utilité clients, notre stratégie, nos missions, notre modèle économique...

Aujourd'hui, les logiciels du cloud vont au-delà des rêves les plus fous des experts-comptables. Non seulement, ils produisent l'essentiel des écritures comptables en temps réel et sans intervention humaine, mais, en outre, ils retraitent l'information comptable pour la rendre utile et adaptée au chef d'entreprise. Ce dernier dispose donc, grâce à son expert-comptable, de tableaux de bord, d'états de gestion, de ratios et d'informations en tous genres au quotidien !

L'expert-comptable est enfin libéré des tâches ingrates dont il voulait se débarrasser depuis tant d'années et le client est satisfait car

il obtient de son expert-comptable des informations véritablement utiles sur son entreprise. Cette convergence de bienfaits, assez inespérée, a de quoi satisfaire les plus récalcitrants. Le modèle économique des cabinets retrouve un équilibre, les clients sont satisfaits et fidélisés. Que demander de plus ?

Oui mais voilà ... aussi incroyable que cela puisse paraître, certains experts-comptables voulaient des progrès sur leur outil de production, mais pas autant ! Et là... c'est trop. Pensez donc, les écritures de banque, de ventes et d'achats sont intégrées sans intervention humaine. Finie la boîte à chaussures. Ringardisée la comptabilité de trésorerie : avec le cloud, la comptabilité d'engagement est plus rapide et plus utile pour le client qui dispose en permanence de ses informations de gestion. L'intervention humaine dans les missions de tenue de comptabilité va se réduire comme peau de chagrin avant de disparaître définitivement dans les prochaines années.

Ces experts-comptables ne sont pas du tout contents de cette révolution numérique. Ils redoutent de se faire « sur-traiter » ou ubériser, comme on dit aujourd'hui, c'est-à-dire de devenir de simples sous-traitants de ces logiciels hors de contrôle. En d'autres termes, ils craignent d'être moins utiles à leurs clients que ces nouveaux logiciels !

Après avoir redouté la perte du monopole et les invasions d'illégaux, c'est au tour des logiciels ! Pourquoi ne pas attaquer le cloud pour exercice illégal ?

En pratique, la différence entre un logiciel génial qui nous aide à progresser dans notre métier, à réduire les tâches ingrates, à gagner en rentabilité et un logiciel barbare est assez subtile. A partir de quand un allié fidèle devient-il un redoutable concurrent ?

En fait, ces nouveaux logiciels sont incontournables. L'avenir ne se fera pas sans eux. Qui peut imaginer le contraire ? La tenue de comptabilité est aujourd'hui un marché fossile. En d'autres termes, cette activité sera, à court terme, assurée par des machines ou les clients. En pratique, probablement un mix des deux. S'imaginer le contraire pour se rassurer relève de la politique de l'autruche dont les effets bénéfiques n'ont jamais été démontrés.

Le cloud et cette nouvelle génération d'outils sont de formidables solutions de libération de la profession. Nous allons enfin pouvoir faire notre vrai métier : aider nos clients, les accompagner, leur apporter de vrais services, les aider à progresser...

Les nouvelles missions : notre planche de salut ?

Le troisième volet des sujets qui méritent la plus grande attention est évidemment celui des « autres missions ».

Si on étudie les chiffres publiés par l'Observatoire de la profession comptable sur les 10 dernières années, ils mettent en lumière une évidence : les missions de conseil ne décollent pas. Il semblerait qu'il existe un plafond de verre sur ces missions qui les cantonnent à une portion congrue de l'activité des cabinets. Ces missions ne dépassent, en effet, jamais 7 % du chiffre d'affaires moyens des cabinets de moins de 50 salariés. Rares sont les cabinets, notamment les plus petits, qui réalisent plus de 5 % de leur chiffre d'affaires en conseil. Or, la rentabilité et la pérennité des cabinets passent nécessairement par une évolution de l'offre.

Nous ne reviendrons pas sur les multiples raisons qui expliquent que ces missions ne se sont jamais développées (manque de temps, manque de compétences, interdiction de la spécialisation...). Toutefois, avec l'évolution attendue des missions de tenue¹, la question des « autres missions » prend une toute nouvelle dimension.

Aujourd'hui, il est urgent d'engager une réflexion sur les missions non traditionnelles. Quelles missions proposer ? Les missions non comptables sont-elles autorisées ? À quelles conditions ? Comment réaliser ces missions ? Avec quelles compétences ?

Pour répondre à la première question sur la faisabilité juridique, rappelons que depuis la directive services (décembre 2006) et les réformes successives de l'ordonnance de 1945, dont la récente Loi Macron, la plupart des missions sont autorisées aux experts-comptables.

En outre, avant de se lancer dans des missions « exotiques » pour des clients nouveaux, le bon sens préconise de proposer dans un premier temps des missions connexes aux missions habituelles et de commencer par les clients actuels du cabinet. Autrement dit, avant d'être confrontés à des « missions interdites », la route est déjà longue ! Aujourd'hui, la réglementation n'est quasiment plus un frein au développement de missions non comptables. Le champ des possibles est extrêmement vaste.

Seulement voilà. Il ne suffit pas d'avoir le droit de faire une mission pour qu'on soit capable de la mener à bien ! Réaliser des missions de conseil implique une stratégie, une offre, une équipe, un savoir-faire, des outils, une démarche marketing et commerciale ... Le développement significatif de nouvelles missions implique donc une remise en cause profonde des fondamentaux du cabinet.

Parmi les freins au développement du conseil, figure en bonne place la question essentielle de la compétence et, par ricochet, celle de la spécialisation. En dehors des missions d'accompagnement de proximité (tableau de bord, suivi de trésorerie, ...), la spécialisation est inéluctable. Le positionnement généraliste du cabinet qui sait tout faire pour tous types de clients n'est pas tenable. Les cabinets sont condamnés à se spécialiser sur un secteur, une

1 - Rappelons que les missions de tenue représentent 48 % du chiffre d'affaires des cabinets de moins de 50 salariés

activité ... Les cabinets qui souhaiteront rester « généralistes » n'auront d'autre choix que de spécialiser leurs équipes et devenir des multi-spécialistes.

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

Comment, en outre, s'implanter sur les métiers du conseil sans faire la promotion de ses savoir-faire distinctifs ? Certes, quelques sachants répondront, non sans humour, qu'il n'est pas interdit de faire référence à une « expérience avérée » en prenant garde d'éviter le mot interdit... mieux vaut en rire ! L'hypocrisie qui consiste à « se spécialiser sans le dire » est une aberration. Elle fragilise encore les petits cabinets qui n'osent pas risquer les foudres des instances. Cet interdit (un des rares qui subsistent) d'arrière garde dessert la profession.

Toutes ces « nouvelles missions » sont à portée de main : elles sont réclamées par les clients, autorisées par les textes ; les formations existent, les outils existent. Avec les gains de temps réalisés sur les missions traditionnelles, les confrères et leurs équipes vont pouvoir investir le temps gagné sur le développement de ces missions.

Pour conclure

Que conclure de ces quelques lignes sur la mise en perspective de la profession ?

En fait, il apparaît manifeste que la profession va traverser dans les prochaines années une zone de fortes turbulences. Pourquoi le nier ? Toutefois, elle bénéficie de deux énormes avantages concurrentiels que toutes les autres professions nous jalouent : les experts-comptables sont présents dans plus de 80 % des TPE/PME et 89 % des clients considèrent l'expert-comptable comme un professionnel de confiance². Cette confiance n'est pas liée à notre monopole ou à nos logiciels. Elle est le fruit de notre investissement personnel dans la satisfaction et la réussite de nos clients.

Bien sûr, ça va tanguer. Bien sûr, l'avenir ne sera pas confortable. Bien sûr des investissements seront nécessaires. Bien sûr il faudra changer les habitudes, sortir de sa zone de confort, se comporter en véritable entrepreneur avec une stratégie d'offre et donc une stratégie de demande. Bien sûr, il va falloir adapter nos cabinets, revoir notre stratégie, repenser notre métier, changer nos habitudes, développer de nouvelles missions, former nos équipes, ...

Oui mais voilà, c'est le prix à payer pour repenser la profession et s'installer durablement dans une stratégie qui nous permettra de rester les conseillers privilégiés des chefs d'entreprises. De toute façon, l'alternative est assez simple : soit le cabinet se réinvente, soit il disparaît.

Deux citations pour finir qui résument bien la problématique à laquelle la profession est confrontée. Darwin nous rappelle que « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ». Et un proverbe chinois nous enseigne que « quand le vent se lève, certains construisent des brise-vent, d'autres construisent des moulins ».

L'heure des grands défis est arrivée.

Philippe Barré