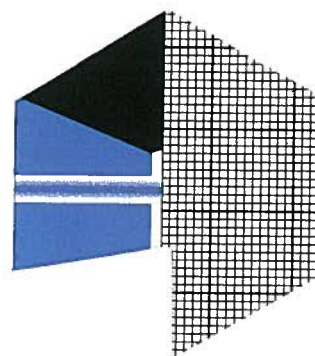
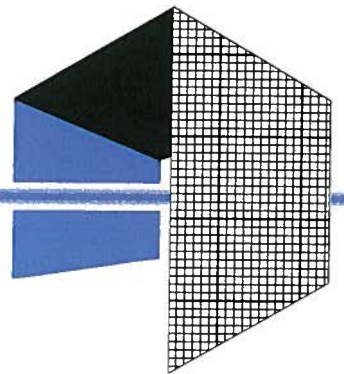


PROFESSION
COMPTABLE LIBERALE

Ethique et compétence



EXPERTS-COMPTABLES
DE FRANCE



PREFACE

EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE, bien que participant à travers ses représentants aux différentes réflexions conduites sur l'avenir de la profession, se devait d'affirmer les positions qui lui sont propres. C'est chose faite avec le présent ouvrage.

*Il ne s'agit pas là de réflexions philosophiques issues de quelques « penseurs » totalement coupés de la réalité, il s'agit encore moins d'un recueil de « recettes de cuisine » destiné à résoudre du jour au lendemain tous les problèmes que quotidiennement nous affrontons, il s'agit simplement d'une synthèse de tous les éléments qui constituent aujourd'hui la colonne vertébrale de l'action que mène
EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE.*

Je ne peux que me réjouir de retrouver dans ce document, fruit d'un considérable travail collectif, toutes les valeurs qui, depuis près de trois ans, ont sous-tendu mon action à la tête de la Fédération et qui m'ont permis de résister aux attaques dont nous avons pu faire l'objet tout au long de cette période difficile pour la profession.

Mon seul regret est que certains chapitres de « PROFESSION COMPTABLE LIBÉRALE » auraient mérité un développement beaucoup plus important, d'autres aspects de l'avenir de notre profession étant un peu restés dans l'ombre. L'urgence de la publication de cet ouvrage a conduit à privilégier ce qui a été, à tort ou à raison, considéré comme essentiel.

Finally, n'y a-t-il pas lieu de se réjouir de ce que certains pourraient considérer comme des lacunes et qui ne sont, en fait, que des sujets sur lesquels il y aura lieu de réfléchir et de travailler dans l'avenir.

Le rôle d'un grand syndicat ne peut se limiter à la gestion des affaires dites courantes. Il doit avant tout savoir affirmer ses positions — au risque même de déplaire — et constituer une force de proposition pour tous ceux qui, comme moi, ont une inébranlable foi dans l'avenir du métier qu'ils ont choisi.

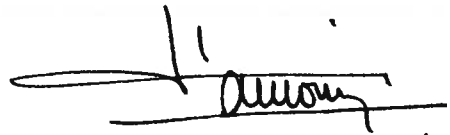
Les réflexions que nous avons menées nous ont conduit à sous-titrer cet ouvrage « Ethique et Compétence » deux valeurs dont nous sommes convaincus qu'elles sont les bases essentielles de notre réussite dans l'avenir.

Puisse « PROFESSION COMPTABLE LIBERALE » être le ferment d'un nouvel élan de la réflexion et de l'action d'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE.

L'avenir de la profession en est l'enjeu.

A Paris, le 15 mai 1992

**Le Président,
FRANCIS LACROIX**



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	5
CHAPITRE I : NOS CLIENTS AUJOURD'HUI ET DEMAIN	9
● Constat	9
● Conséquences	11
● La position d'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE	13
CHAPITRE II : NOS CONCURRENTS ACTUELS ET FUTURS	19
● Constat	19
● Conséquences	25
● La position d'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE	26
CHAPITRE III : QUELS PARTENAIRES DEMAIN ?	31
● Constat	31
● Conséquences	33
● La position d'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE	34
CHAPITRE IV : QUELLE ETHIQUE ?	39
● Constat	39
● Conséquences	40
● La position d'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE	41

CHAPITRE V : QUEL EXERCICE DE LA PROFESSION ?	45
● Constat	45
● Conséquences	45
● La position d'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE	46
CHAPITRE VI : QUELLE COMMUNICATION ?	51
● Constat	51
● Conséquences	52
● La position d'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE	53
CHAPITRE VII : QUELLE ORGANISATION PROFESSIONNELLE ?	57
● Constat	57
● Conséquences	57
● La position d'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE	58
CHAPITRE VIII : QUEL SYNDICAT DEMAIN ?	63
● Constat	63
● Conséquences	63
● La position d'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE	63
ANNEXES : TABLEAUX	67

AVANT-PROPOS

Tous les observateurs sociaux ou économiques s'accordent à reconnaître que notre société se trouve confrontée à une période de mutations rapides et successives, dont il est difficile de maîtriser tous les aspects et de prévoir toutes les conséquences.

Dans ce monde d'incertitude, il est indispensable pour « garder la tête hors de l'eau », d'accepter soi-même de changer, d'évoluer, de se remettre en cause, faute de quoi le risque est grand de disparaître et de se retrouver perdu dans l'anonymat.

Ce qui est vrai d'un homme l'est aussi de son métier. Demain, l'Expert-Comptable/Commissaire aux Comptes devra apporter à tous ses partenaires et clients (Institutions, entreprises, particuliers...) qui lui feront confiance, un service dont la qualité attestée constituera pour eux une garantie et une

sécurité. En conséquence, il nous faut, dès aujourd'hui, nous interroger sur les aspects futurs de notre profession.

Personne ne détient la vérité absolue pour savoir ce qu'il convient de faire pour l'avenir, et certains aspects ou orientations du présent ouvrage seront peut-être rapidement caducs. C'est sans importance. Ce qui nous a semblé fondamental, dans ce monde complexe et incertain, c'est de faire des propositions répondant à l'attente de nos partenaires et de nos clients.

En d'autres termes, nous avons voulu définir quelle pourrait être demain notre identité : non seulement celle des membres de notre syndicat mais plus largement l'identité de tous ceux qui, sans exclusive, exerceront notre profession dans le respect des valeurs auxquelles nous croyons.

Il ne s'agit pas là d'une simple profession de foi destinée à affirmer notre savoir-faire et notre éthique, mais d'une recherche de notre domaine d'actions futures.

De nombreuses opportunités s'ouvriront à nous si nous savons les saisir et les transformer en nouveaux marchés. Mais il ne faut pas se faire d'illusion : soit nous saurons prendre ces nouveaux marchés soit d'autres se les approprieront et la pérennité de la plupart de nos cabinets s'en trouvera par là même remise en cause.

Cet ouvrage constitue le résultat d'une réflexion collective à laquelle ont spécialement participé :

● **au niveau national :**

un comité de pilotage réunissant sous la présidence de Francis Lacroix, et en étroite collaboration avec Philippe Rucheton qui a été l'animateur du groupe : Alain Charny – Georges Dercourt – Michel Duisant – Joël

Guegan – Maurice Haim – Serge Levy – Gérard Perrusson – Jean-François Pissetta – Michèle Rahier et Bernard Unal ;

● **au niveau régional :**

tous les confrères qui, à l'appel de leur Président de région, ont bien voulu lors d'un séminaire apporter leur contribution, voire leurs critiques, aux propositions faites par le Comité,

et bien entendu toutes celles et tous ceux qui, par leurs interventions, tant lors de notre Assemblée d'Ajaccio que lors de nos J.O. de Courchevel, ont tissé la trame de toute notre réflexion.

Chacun des points étudiés ont été abordés selon une méthodologie systématique qui, partant d'un constat, nous a permis d'en analyser les conséquences dont découle naturellement la position de notre Fédération.

NOS CLIENTS AUJOURD'HUI ET DEMAIN

NOS CLIENTS AUJOURD'HUI ET DEMAIN

I. CONSTAT

Les différentes réunions du Comité de Pilotage ainsi que les réunions régionales ont permis de bâtir un tableau à double entrée (*tableau n° 1*) présentant, en lignes, les différents types ou catégories de clientèles qui sont les nôtres aujourd'hui et celles qui le seront demain ; en colonnes les différents types de missions que nous exerçons et celles que nous pourrions être amenés à exercer.

Chaque case du tableau est séparée en deux : la partie haute concerne le présent, la partie basse l'avenir ; dans chacune des « demi-cases » on rencontre de zéro à trois

croix. Le nombre de croix dans une demi-case illustre l'importance de chaque « couple » produit-marché, c'est-à-dire l'importance de chaque mission chez un type de clients.

Cela nous permet d'observer :

1. qu'aucun type de client ne semble devoir être en régression dans les années à venir ; bien au contraire nous estimons que les commerçants-artisans, les collectivités locales, les bénéfices non commerciaux (BNC) et les comités d'entreprises (CE) devraient constituer des clientèles de plus en plus importantes pour nous.

Par ailleurs, nos confrères considèrent que les Très Petites Entreprises (TPE), les Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries (PME/PMI), les agriculteurs, l'économie sociale ainsi que l'économie familiale constitueront des clientèles relativement stables.

Bien entendu ces résultats représentent une moyenne, ils peuvent varier, parfois largement, d'un cabinet à l'autre et d'une région à l'autre.

Néanmoins nous pouvons affirmer qu'**un certain nombre d'opportunités existent auprès de clientèles non traditionnelles pour nous que sont les particuliers, les bénéfiques non commerciaux et le secteur associatif.**

2. Nous constatons une **considérable évolution quant aux types de missions.**

Tous nos confrères s'accordent à penser que pour tout un ensemble de raisons, la

simple tenue des comptes constituera un poste de moins en moins important pour la profession, tout en reconnaissant qu'il restera le pivot central de notre activité.

En revanche, les missions de surveillance vont s'accroître, notamment auprès des Très Petites Entreprises, des commerçants et artisans, des Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries et des collectivités locales.

En fait, ces deux « natures » de missions procèdent du même esprit : saisir, mettre en ordre et valider l'information chiffrée, l'intervention du membre de l'Ordre devant se renforcer sensiblement dans ces deux dernières fonctions. Il ne s'agit là que d'un processus évolutif.

Les audits, qu'ils soient contractuels ou légaux, semblent devoir rester stables à l'avenir, mais ce qui est très frappant dans ce tableau c'est le constat que **toutes les missions de conseil sont considérées**

comme devant s'accroître dans les années futures. Là encore les conséquences de cette observation sont extrêmement importantes, ainsi que nous le verrons.

Au total, **ce tableau démontre un certain optimisme** quant à l'avenir de notre profession puisqu'il présente un élargissement possible non seulement de nos clientèles, mais encore et surtout de nos champs d'intervention.

A retenir donc :

- une relative stagnation sinon une baisse de la simple tenue des comptes ;
- un accroissement sensible des missions de surveillance ;
- une très forte augmentation des missions de conseil ;
- un accroissement de certains types de clients non traditionnels dans le cadre de nouvelles missions.

On pourrait dire de notre profession qu'elle évolue d'un rôle de « technicien » auprès d'une clientèle relativement bien cernée vers un rôle plus stratégique auprès de clientèles plus larges et peut-être moins bien connues.

II. CONSEQUENCES

Les évolutions d'ores et déjà en cours et celles prévisibles mises ainsi en évidence conduisent tout naturellement à s'interroger **sur la structure même de nos cabinets.**

En effet, il est clair que si notre rôle devient plus stratégique, si les missions de conseil se développent, cela entraîne deux conséquences majeures :

1. nous aurons moins besoin de collaborateurs chargés de la tenue des comptes,

mais en revanche nous aurons besoin de collaborateurs ayant un plus haut niveau de compétence ;

2. il s'ensuit un problème d'adaptation qu'il convient de ne pas négliger : si l'on s'interroge sur son avenir, on s'inquiète nécessairement de savoir avec qui on forgera cet avenir. C'est pourquoi il est impératif de s'attaquer dès aujourd'hui à un problème fondamental : celui de la gestion prévisionnelle des ressources humaines de nos cabinets.

Deux réflexions s'imposent : l'une touche à la recherche d'optimisation de la formation et tout spécialement de la formation permanente de nos actuels collaborateurs, la seconde concerne le recrutement de nos futurs collaborateurs.

L'élargissement de nos champs d'actions conduit à un constat très clair dont nous aurions tort de ne pas tirer les consé-

quences : **tout le monde ne peut pas tout faire** ; en d'autres termes, il est vain d'imaginer qu'une même personne puisse être performante sur tous les registres d'actions que comportent nos missions ; et l'on sait qu'il serait absurde de doter son cabinet de collaborateurs spécialisés dans certains domaines très pointus si la fréquence des missions portant sur ces domaines est trop faible.

Nous ne devons néanmoins pas oublier que dans bon nombre de missions de conseil nos clients attendent de nous une réponse rapide et de qualité. A défaut de pouvoir fournir une telle réponse dans les délais appropriés, nous risquons fort de voir le client s'éloigner de nous pour se tourner vers d'autres professionnels qui pourront leur assurer un service plus « global ».

Le chapitre trois propose une approche de ce problème de multi-compétence auquel nous nous heurtons.

Dans ces conditions que préconise
EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE ?

III. LA POSITION D'EXPERTS- COMPTABLES DE FRANCE

Les observations qui viennent d'être faites nous conduisent à une première réflexion : **restons attentifs à la tenue de comptabilité** ; certes tout semble démontrer que ce type de mission sera demain, pour nous, de moindre importance. N'oublions pas cependant que la tenue des comptes constitue l'essence même de notre profession ; n'oublions pas qu'elle constitue le point d'ancrage privilégié de la relation avec nos clients, point d'ancrage à partir duquel se développent et se conjuguent d'autres missions.

EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE souhaite que ses membres restent attentifs à

ne pas laisser se banaliser cette fonction spécifique de notre profession, même si l'évolution technologique, par exemple, conduit à ce que d'autres que nous, aussi bien au sein des entreprises qu'à l'extérieur, puissent effectuer une partie des opérations de base qui concernent la tenue des comptes.

En effet, nous savons tous par expérience que la simple tenue n'est pas à l'abri d'erreurs qui peuvent, dans une société de plus en plus rigide et réglementée, avoir des conséquences graves pour une entreprise. Notre savoir-faire, notre compétence doivent à ce niveau être mis en avant et nous devons continuer, parce que nous sommes compétents, à être les garants de la tenue parfaite des comptes de nos clients.

C'est pourquoi nous sommes résolument attachés à **défendre le principe de l'attestation**, attestation qui se justifie tant

vis-à-vis de nos clients que vis-à-vis de nous-mêmes :

- vis-à-vis de nos clients tout d'abord, car nombre d'entreprises de taille moyenne qui constituent pour nous une clientèle privilégiée, ont de plus en plus besoin de sécurité quant à l'authenticité de leurs comptes ;

- vis-à-vis de nous-mêmes ensuite, car SEUL le membre de l'Ordre, de par sa connaissance et de par l'engagement de sa compétence, est clairement habilité à apporter cette sécurité.

L'attestation n'est donc pas envisagée comme un « a priori » que nous souhaitons nous arroger, mais comme la conséquence logique :

- de la nécessaire sécurité dont doivent pouvoir aisément bénéficier nos clients et tout leur environnement économique ;

- de notre compétence reconnue et exprimée.

Par ailleurs, l'élargissement de nos champs de compétence entraîne la nécessité :

- d'une prise de conscience et d'un « check-up » de chaque cabinet pour déterminer son **positionnement possible et raisonnable** par rapport à l'ensemble de ses opportunités en matière de type de clientèle et de type de mission.

Ceci nous amène à considérer qu'à terme il n'est pas raisonnable de croire que tous les cabinets, quelles que soient leur taille et leur compétence, puissent être présents sur toutes les missions.

- Sans aller jusqu'à parler de spécialisation c'est bien de spécificités dont il s'agit, spécificités parfaitement justifiées puisqu'étant le résultat d'une véritable analyse marketing permettant d'optimiser l'offre de service de chaque cabinet, en fonction de la

réalité des besoins et des demandes de ses clients actuels et potentiels.

● Bien entendu, le choix d'un positionnement devra se faire en fonction d'un certain nombre de critères :

— la réalité actuelle, autrement dit l'EXISTANT du cabinet ;

— son DEVENIR à 3 ou 5 ans, en d'autres termes son potentiel objectif, mais aussi les ambitions en matière de développement de son ou ses dirigeants ;

— son environnement économique et tout particulièrement la situation concurrentielle.

C'est finalement bien d'une recherche d'OPTIMISATION dont il s'agit, cette optimisation pouvant être d'ailleurs de différentes natures :

— optimisation quantitative qui consistera à rechercher un abaissement des coûts

pour des missions fortement répétitives et à valeur ajoutée limitée,

— optimisation qualitative qui conduit à la recherche d'une qualité optimale de prestations à forte valeur ajoutée ;

— plus raisonnablement c'est l'optimisation d'un « mix » des deux critères auquel aboutira chaque cabinet après avoir défini un **profil d'optimisation** de ses prestations dans les champs d'activité sur lesquels il aura choisi d'exercer.

A l'évidence il s'agit là pour chacun de nos confrères, d'une démarche implicite et volontariste à laquelle, il faut le reconnaître, certains d'entre nous ne sont pas accoutumés ; c'est pourtant une démarche essentielle pour assurer la survie de notre métier et des manières de l'exercer auxquelles nous sommes attachés.

L'analyse de nos potentiels et les choix qui seront effectués en matière de positionne-

ment de nos cabinets, permettront la mise en œuvre de véritables stratégies de développement indispensables pour notre avenir.

EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE tient ici à rappeler de manière insistante que la pérennité de nos cabinets passe par une **politique de formation** indispensable pour assurer et légitimer notre présence et notre compétence sur ces territoires d'intervention élargis ; d'autant que non seulement les types de missions évolueront,

mais encore, et le tableau n° 1 le montre bien, les types de clients et donc les types d'attentes seront différents de ce qu'ils sont.

Dans ce contexte, on peut se poser la question de savoir si le contenu du cursus universitaire conduisant au diplôme ne mériterait pas d'être — en partie tout au moins — repensé afin de favoriser une meilleure adaptabilité des professionnels aux besoins d'un marché en perpétuelle et rapide évolution.

NOS CONCURRENTS ACTUELS ET FUTURS

NOS CONCURRENTS ACTUELS ET FUTURS

I. CONSTAT

Le **tableau n° 2**, élaboré selon les mêmes principes que celui présenté au chapitre précédent, est destiné à analyser un autre élément de l'environnement de notre profession, à savoir les concurrents actuels et futurs.

En ligne, ont été référencés les principaux types de concurrents tels qu'ils nous sont apparus, en colonnes les différents types de missions sur lesquels s'exerce plus particulièrement cette concurrence. Le nombre de croix inscrites dans les demi-cases indique le niveau de concurrence en regard d'une mission.

Il apparaît clairement que, contrairement à ce qui a été affirmé à tort, le professionnel comptable libéral se trouve confronté à une concurrence nombreuse et active :

- cette concurrence s'exerce d'une part en interne au sein même de la profession... ne serait-ce que par la coexistence de différents modes d'exercice ;
- d'autre part en externe, de par l'existence de très nombreuses et diverses professions qui, directement ou indirectement se situent en position de concurrence par rapport à nos activités traditionnelles et futures.

Bien entendu cette concurrence ne s'exerce pas de la même manière sur toutes nos missions et par tous nos concurrents potentiels.

A défaut de pouvoir faire une analyse plus fine qui pècherait par excès de détails, il est néanmoins intéressant de mettre en relief un certain nombre de traits dominants dont il nous paraît indispensable de tenir compte dans notre analyse. Ces traits dominants résultent de l'étude simultanée des tableaux 1 et 2.

A. SUR NOS MISSIONS TRADITIONNELLES (tenue - surveillance)

Ces deux catégories de missions devraient, nous l'avons vu, rester relativement stables dans l'avenir, les missions de « surveillance » tendant à se substituer partiellement aux missions de « tenue ».

Sur ce créneau semble devoir se développer la concurrence :

1. Des « grands cabinets » qui, constatant que leur marché traditionnel d'audit tend à se stabiliser, n'hésitent pas à se tourner vers des missions considérées jusqu'alors — et à tort — comme moins nobles, sinon moins valorisantes. Il est à noter du reste que certaines grandes structures ont depuis longtemps fait cette analyse et se sont d'ores et déjà « spécialisées » dans cette catégorie de missions.

2. Des « centres comptables » de toute nature qui, inexorablement, ne serait-ce que pour assurer leur survie, se montreront de plus en plus pressants, notamment en matière de surveillance (voire de conseil), missions qui normalement ne ressortent pas de leur compétence.

On voit, dès lors, apparaître l'absolue nécessité de réserver aux membres de l'Ordre la fonction de « validation » de l'information financière, cette fonction ne pouvant reposer que sur des critères de

compétence et de responsabilité. L'attestation, dont la formulation et les référentiels méritent d'être encore étudiés, serait la marque de cette « garantie de qualité », sa délivrance ne pouvant être le privilège que des membres de l'Ordre.

3. Bien que cela n'apparaisse pas de manière très marquée sur le tableau 2, il ne faut pas négliger une tentative de concurrence exercée par les banques et autres organismes financiers qui, dotés de puissants moyens informatiques et ayant le plus souvent un personnel surnuméraire, auront tendance à développer une ligne de produits « tenue », en réalité sous-produit de leur activité traditionnelle et partant d'un coût extrêmement limité. D'ores et déjà on voit proposer par certaines grandes banques des produits de cette nature, tout particulièrement destinés aux BNC et aux toutes petites entreprises industrielles, commerciales et artisanales.

S'agissant là d'une fonction purement « mécanique », elle ne présente aucune des conditions nécessaires à la validation de l'information financière fournie que seul un membre de l'Ordre, à travers une attestation, peut assurer.

B. SUR LES MISSIONS D'AUDIT

S'agissant là, le plus souvent d'une mission à caractère légal, il existe une protection que l'on pourrait qualifier de naturelle et qui éloigne a priori de ce champ d'activité toutes les professions non habilitées.

On notera simplement que, dans ce secteur, la concurrence des « grands cabinets » s'exerce d'ores et déjà de manière extrêmement vive et le phénomène de restructuration et de regroupement des entreprises ne fera que l'accentuer.

Si l'on rajoute à cela quelques coups de canif au contrat moral que constitue notre

déontologie, tout particulièrement en matière de communication, il est malheureusement aisé de préjuger de ce que sera l'avenir si aucune action en profondeur n'est menée dans les meilleurs délais.

Dans cet esprit — mais nous reviendrons sur cette question dans le chapitre VII — il est plus qu'urgent que cesse la dichotomie Expert-Comptable/Commissaire aux Comptes et que soit reconnue à tous les membres de l'Ordre la vocation d'effectuer des missions d'audit légal, pourvu bien entendu que sa structure y soit adaptée. Ainsi sera créée une véritable « Profession Comptable » dont l'action se développera harmonieusement, tant dans les missions de conseil à caractère contractuel que dans les missions légales.

C. SUR LES MISSIONS DE CONSEILS

Nous entrons là dans un domaine extrêmement vaste, dans lequel la Profession

Comptable libérale intervient de manière très inégale, certaines missions à caractère fiscal et social ayant de tout temps à jamais été son apanage mais se retenant davantage d'intervenir fortement dans d'autres domaines comme celui de la gestion de patrimoine par exemple. Le domaine du « conseil » présente la caractéristique d'être fortement réglementé dans certains cas (conseil juridique et fiscal, conseil social), entièrement libre dans d'autres et par conséquent ouvert à la concurrence la plus sauvage (conseil en gestion, gestion de patrimoine,...).

Il y a donc lieu d'analyser de manière quelque peu différente ces deux secteurs du conseil.

1. Le secteur réglementé

Les professions juridiques ont obtenu, à travers la loi du 31 décembre 1990, une sorte de monopole du droit au moment

où, dans l'Europe entière, les activités de conseil ont au contraire tendance à se libéraliser.

S'agissant là d'un secteur convoité, il est bien entendu fort concurrencé nonobstant les dispositions légales récentes. L'analyse du tableau 2 montre que, dans l'esprit de nos confrères, de nombreux intervenants se positionnent ou tentent de se positionner dans ce domaine.

De toute évidence, et sans vouloir empiéter un seul instant sur le domaine qui est propre aux juristes, il serait aberrant de vouloir restreindre le domaine d'intervention des professionnels de l'Ordre en ce qui concerne les missions fiscales et sociales pour lesquelles ils justifient d'une compétence non contestée et qui ont toujours été l'un des fondements de leur action.

Il y a donc lieu de revendiquer, de manière extrêmement claire, la possibilité

d'exercer des missions fiscales et sociales à titre principal.

Ceci étant, le problème essentiel est sans doute d'un autre niveau. Il s'agit là, en effet, de missions où la complémentarité des professionnels de la comptabilité et du droit s'exprime de manière évidente et est, par ailleurs, recherchée par nos clients.

Plutôt donc que de s'affronter dans de stériles combats, mieux vaudrait consacrer nos efforts à rechercher une synergie (que nous vivons du reste quotidiennement) entre ces professions, afin de créer un véritable partenariat. Cette recherche est l'objet du chapitre suivant.

La nécessité d'un véritable partenariat apparaît à l'évidence à l'analyse du tableau 2. Ceux que, par commodité, nous avons appelé « grands cabinets » se positionnent de manière extrêmement concurrentielle dans ce domaine, tant vis-à-vis des professionnels de la comptabilité que

des professionnels du droit, car ils ont su ou pu à travers des structures plus ou moins intégrées, d'origine le plus souvent internationale, se situer indifféremment dans ces domaines d'activité. Ceci étant, ils ne faisaient que répondre à un besoin. Les professionnels libéraux doivent se doter des moyens de répondre à ce même besoin.

2. Le secteur non réglementé

Il s'agit là d'une véritable jungle où se rencontrent le pire et le meilleur. Des professionnels de toute nature et de toutes origines se retrouvent sur ce marché où la concurrence, demain, paraît devoir être encore plus vive qu'aujourd'hui.

Dépositaire d'une information chiffrée fiable, base de toute analyse et de toute décision, notre profession dispose des meilleurs atouts pour intervenir dans des domaines aussi différents que peuvent être

le conseil de gestion, la gestion de patrimoine ou la transmission d'entreprise. Cependant, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, tout le monde ne peut pas tout faire. Il s'agit là de missions très spécifiques exigeant souvent des compétences particulières, compétences que du fait même de leurs structures parfois réduites, bon nombre de nos cabinets ne sont pas en mesure de proposer. La Profession ne se grandirait pas si, voulant par trop s'éloigner de ses fondements essentiels, elle voulait s'affirmer dans des domaines dont elle ne détient pas la maîtrise absolue, notamment en termes de compétence.

Il n'est certes pas question de renoncer à ces missions qui, le tableau 1 le montre clairement, font partie intégrante de notre avenir. Il est question d'affirmer de manière non ambiguë qu'à ces missions nous devons répondre par une compé-

tence spécifique qui, si nous ne les trouvons pas au sein de nos cabinets à travers une formation adaptée, devront se trouver dans le cadre d'un partenariat volontariste et efficace.

II. CONSEQUENCES

Les différentes formes de concurrences que nous avons relevées sont indéniables ; aucun de nos confrères ne peut prétendre y échapper.

La conséquence la plus évidente, dans ces conditions, est que les clients se trouvent devant la possibilité de choisir : qui sera à leurs yeux le mieux placé, le mieux informé, le plus compétent pour résoudre tel ou tel de leurs problèmes ? Iront-ils s'en ouvrir à leur banquier, à un conseil, à leur avocat ou à leur Expert-Comptable ? Qui leur semblera le plus légitime et le plus évident des partenaires ?

Tout renforcement d'un système concurrentiel tend à placer « la barre plus haut ». Il est donc clair que, demain, seuls les professionnels qui pourront se prévaloir d'un haut niveau de compétences pourront être présents de manière significative sur un marché ou un type de mission.

Dans ces conditions, une remarque s'impose : compte tenu de l'élargissement de nos champs d'intervention, une même personne ne pourra prétendre disposer d'une compétence sur tous les registres nécessaires à la résolution des problèmes posés par nos clients. Cette remarque est d'autant plus pertinente que nos confrères sont très attachés à un exercice « libéral » de leur profession dans le cadre de structures « à taille humaine ».

Il est donc indispensable pour chacun d'entre nous de s'interroger sur la manière la plus logique, la plus performante et la plus économiquement viable, de renforcer

et d'élargir sa compétence, afin de n'être pas tout simplement exclus de certains marchés ou de certaines missions.

S'agira-t-il de se doter de collaborateurs compétents sur ces différents registres ? Nous avons vu au chapitre précédent qu'il s'agit là d'une démarche qui ne peut se justifier que si elle est économiquement rentable, c'est-à-dire si les besoins potentiels du marché permettent d'absorber le surcoût ainsi généré. S'agira-t-il de rechercher à l'extérieur de son cabinet des compétences complémentaires ? C'est probablement la solution la plus raisonnable, sachant que des partenariats pourraient ainsi se développer, non seulement à l'intérieur même de la profession mais aussi à l'extérieur de celle-ci. Il s'agira là d'un choix dicté par les options personnelles..., peut-être aussi par l'environnement économique du cabinet.

III. LA POSITION D'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE

Nous connaissons, respectons et partageons l'attachement de nos confrères à leur liberté de jugement et d'action, ainsi que leur volonté de maîtrise complète des missions, tous éléments garants à leurs yeux de la qualité de traitement des dossiers.

Attitude d'autant plus justifiée qu'elle est la conséquence du niveau d'engagement et de responsabilité de tout membre de l'Ordre.

Néanmoins, il convient aujourd'hui d'être réaliste : rester seul et isolé sera probablement très difficile ; cela signifierait en effet de devoir se limiter à quelques types de missions seulement. Peut-on imaginer survivre en s'excluant de parts de marchés importantes ? La réponse est plutôt Négative, sauf peut être pour quelques-uns d'entre nous.

EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE
estime donc :

1. Que toute entreprise, quelle que soit sa taille, est en droit d'attendre une validation de l'information financière qu'elle émet à l'usage des tiers.

Cette « validation » ne peut résulter que d'une attestation délivrée par un membre de l'Ordre et/ou d'une certification dans le cadre d'une mission légale.

2. Que cette validation a une portée générale vis-à-vis de tout l'environnement de

l'entreprise et notamment de l'Administration fiscale.

3. Qu'il est indispensable de prendre pied rapidement sur les marchés nouveaux qui s'ouvrent, faute de quoi nous risquons d'en être définitivement exclus, mais que cela implique que nous nous dotions d'un capital de compétences indiscutables, que ce soit à l'intérieur de nos cabinets ou au travers d'un partenariat adapté aux besoins actuels et futurs.

QUELS PARTENAIRES DEMAIN ?

QUELS PARTENAIRES DEMAIN ?

I. CONSTAT

Il résulte clairement de l'analyse conduite dans les précédents chapitres que, sauf à décider d'appartenir à un grand groupe ce qui, peu ou prou, altère le caractère libéral de l'exercice de notre profession auquel nous sommes très attachés, nous risquons de ne pas trouver demain au sein de nos cabinets tout l'éventail de compétences nécessaires à la satisfaction des besoins de nos clients.

A travers l'élaboration du tableau 3, nous avons cherché à mettre en regard de nos différents types de missions quels sont les

partenaires avec lesquels il nous paraît le plus logique et le plus utile d'établir des relations de travail.

La première remarque qui s'impose à l'analyse du tableau 3, mais elle est d'une évidente logique, est que le partenariat n'est nulle part nécessaire en ce qui concerne nos missions traditionnelles.

On peut toutefois se poser la question de savoir si des rapprochements entre cabinets du type mise en commun de certains outils techniques (informatique par exemple), voire de collaborateurs spéciali-

sés, grâce à une certaine synergie, ne permettrait pas d'abaisser sensiblement les coûts pour certains types de clientèle (TPE par exemple), permettant ainsi de mieux affronter la concurrence.

Il en va tout autrement des missions dites de conseil pour lesquelles la nécessité d'un partenariat apparaît clairement aux yeux de nos confrères.

S'il est évident que les types de relation décrites dans le tableau 3 sont loin d'être exhaustifs, il en résulte néanmoins un certain nombre de lignes directrices qui, en fait, ne sont bien souvent que la traduction de ce qui, sur le terrain, existe d'ores et déjà.

Certaines relations paraissent tout à fait privilégiées et méritent d'être particulièrement soulignées.

- Avec les avocats-conseils juridiques pour toutes les missions juridiques, fiscales et sociales bien entendu, mais aussi pour des

missions non réglementées, telles que gestion du patrimoine ou transmission d'entreprises.

Il y a donc tout lieu que cessent les vaines querelles entre les professions dites du chiffre et celles dites du droit, querelles qui sont les réponses les plus absurdes aux demandes et besoins de nos clients, d'autant que la plupart du temps, sur le terrain, ces relations ne posent aucun problème.

- Avec les notaires, relations obligées dès qu'il s'agit d'actes authentiques mais qui devraient pouvoir se développer et s'harmoniser.

- Avec les assureurs, tant il est vrai que la maîtrise du risque au sein des entreprises doit être l'une des priorités absolues de tout conseil.

Le développement probable des missions qui touchent à la gestion de patrimoine ouvre à la relation entre nos deux professions un large champ de complémentarité.

● Avec les banquiers bien entendu, partenaires incontournables de toutes missions faisant apparaître un besoin de soutien financier.

● Et bien entendu avec (ou dans) un groupement interprofessionnel, car il est susceptible de fournir toutes les compétences et, partant, de répondre à toute demande.

Il n'est, bien entendu, pas de l'objet de notre étude de proposer des solutions toutes faites et les problèmes relatifs à la création de structures interprofessionnelles doivent encore faire l'objet de réflexion à la lumière notamment de ce qui peut exister chez nos partenaires du marché unique européen.

Si la loi relative aux sociétés d'exercice libéral a au moins eu le mérite de mettre en relief l'absolue nécessité de tels partenariats, elle n'a pas pour autant résolu tous les problèmes tant économiques que déontologiques qui restent encore à régler.

II. CONSEQUENCES

Qui dit partenariat dit association de compétences, complémentarité, voire synergie, sinon il ne s'agit plus d'un partenariat mais de la juxtaposition de compétences, situation généralement mal vécue par le client qui discerne alors difficilement une logique globale, chacun des partenaires tentant de prendre le leadership.

C'est pourquoi tout partenariat doit s'envisager avec prudence, la dimension intuition personae restant l'élément fondamental et le garant de la qualité de relation qui pourra s'établir entre deux partenaires.

En effet, dans nos professions d'experts et de conseils, comment être sûrs du niveau de qualité d'un tiers, si ce n'est en le connaissant bien c'est-à-dire en sachant non seulement son niveau de compétence, mais encore l'état d'esprit dans lequel il travaille, le type de relation qu'il établit

avec un client, son degré d'ouverture vers d'autres types d'analyses que les siennes.

C'est à travers cette prudence et la recherche d'une bonne connaissance de l'autre qu'on évitera de perdre la maîtrise d'un dossier, comme cela existe parfois. Sans confiance mutuelle, aucun partenariat n'est possible.

III. LA POSITION D'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE

Certains de nos confrères imaginent parfois qu'entrer en partenariat c'est comme entrer en prison ; on y perd sa liberté d'expression, de mouvement, d'action, en d'autres termes son indépendance.

Or, autant nous souscrivons à la nécessaire prudence mentionnée plus haut, autant

nous pensons qu'un partenariat bien mené est tout au contraire un gage de plus d'une liberté plus grande :

- liberté de s'ouvrir en toute sérénité vers d'autres marchés ;
- liberté de conquérir chez un même client de nouveaux territoires d'action ;
- liberté de mieux accompagner une entreprise dans tous ses registres d'évolution.

Nous devons cependant rester vigilants sur un point, à savoir **le maintien de notre liberté de choix**, le maintien de notre libre arbitre qui seul nous permettra de revendiquer systématiquement notre compétence : à partir du moment où l'on **est obligé** de faire appel à « untel ou untel » pour une prestation, on perd immédiatement toute la souplesse, l'adaptabilité et voire le capital de confiance qui sont autant d'éléments fondamentaux de la manière d'exercer à laquelle nous tenons.

Par ailleurs, lorsqu'on parle de réseau interprofessionnel, il ne s'agit pas obligatoirement d'un réseau formel et structuré, on peut parfaitement imaginer s'organiser à travers un ensemble de liaisons bilatérales avec des correspondants et constituer ainsi un réseau informel efficace.

Quelles que soient les structures formelles ou informelles envisageables, EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE demande que soient très rapidement levées toutes les

barrières qui, actuellement, ne permettent pas d'offrir officiellement à nos clients le service complet qu'ils sont en droit d'attendre.

Nota. Les problèmes abordés dans ce chapitre nous sont apparus être d'une importance majeure. Telle est la raison pour laquelle ce thème de réflexion a été retenu pour le prochain Congrès EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE du 20 au 22 novembre 1992, à Bordeaux

QUELLE ETHIQUE ?

QUELLE ETHIQUE ?

I. CONSTAT

En fait, il est patent de constater que, si l'éthique est en théorie une règle morale commune à tous ceux qui se réclament de la profession libérale, dans la pratique l'application de cette éthique est diversement appréciée pour ne pas dire qu'elle est parfois purement et simplement bafouée car considérée par certains, à tort, comme une contrainte.

Il est fort difficile, voire impossible de donner une définition d'une règle qui ressort du domaine de la morale. Aussi, à défaut de pouvoir y parvenir, nous avons tenté de recenser et d'analyser les comportements

qui, aux yeux des confrères, sont du domaine de l'éthique et quelles conséquences il y avait lieu d'en tirer.

Il en est résulté les conclusions suivantes :

- il s'agit d'une règle régissant essentiellement les relations humaines entre le professionnel libéral et tout son environnement ;
- à ce titre, elle s'applique à nos rapports avec nos clients, nos confrères, nos collaborateurs, nos partenaires ;
- elle repose sur un certain nombre de principes non négociables que sont la

connaissance, l'indépendance et la responsabilité.

Rien n'est bien sûr nouveau dans tout ceci, mais il n'est pas inutile de le souligner car ce sont là des valeurs auxquelles les confrères sont très attachés.

Il est tentant d'essayer de résumer cette notion en disant que l'éthique est le comportement nécessaire du professionnel libéral qui s'efforce de donner la prééminence :

- à l'homme sur la structure ;
- au client sur la mission ;
- à la qualité sur la recherche du profit.

II. CONSEQUENCES

Sous cet éclairage, nous avons essayé de mettre en relief les principes qui devraient

nous guider dans nos relations avec nos clients, nos confrères, nos collaborateurs, nos partenaires.

Les termes qui ont semblé le mieux caractériser ces relations ont été les suivants :

- à l'égard de nos clients, ce sont les termes de **COMPETENCE** – **d'INDEPENDANCE** – **d'IMPLICATION PERSONNELLE** et de **RESPONSABILITE**.
- à l'égard de nos confrères, ce sont les termes de **RESPECT** et de **LOYAUTE**.
- à l'égard de nos collaborateurs, ce sont les termes de **CONTACT**, de **VALORISATION**, de **MOTIVATION** et de **RESPONSABILISATION**.
- Enfin, à l'égard de nos partenaires, ce sont les termes de **COMPETENCE**, **d'INDEPENDANCE** et **d'IMPLICATION PERSONNELLE** qui nous ont semblé les mieux adaptés.

Il apparaît dès lors que l'activité du Professionnel libéral diffère de manière fondamentale des règles qui régissent usuellement l'activité commerciale.

Quand bien même cette activité peut se traduire par des « produits » tels que peuvent être l'établissement des comptes annuels, l'attestation ou la certification, il n'empêche que ces produits ne peuvent être élaborés de manière satisfaisante sans que soient mis en œuvre ces principes essentiels de compétence, d'indépendance et d'implication personnelle qui, bien entendu, entraînent la responsabilité.

Cette implication personnelle et cette responsabilité nous ont également paru « par ricochet » avoir une autre conséquence.

Les produits que nous offrons à nos clients, sauf peut être certaines prestations de service pour lesquelles le maître mot est la compétitivité, ne sont pas et ne peuvent

être banalisés ; ils sont par essence personnalisés.

La transmission de ce caractère de personnalisation à une équipe de collaborateurs n'est possible que si une relation forte existe au sein du cabinet relation fondée, nous l'avons relevé, sur la motivation, la valorisation et la responsabilisation, ce qui n'est bien entendu possible que dans un groupe restreint. Ceci nous paraît de toute évidence justifier la limitation du nombre de collaborateurs, tout au moins de ceux qui ne se consacrent pas exclusivement à des tâches dites matérielles.

III. LA POSITION D'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE

L'ensemble des travaux menés avec nos confrères adhérents d'EXPERTS-COMPTABLE DE FRANCE montre qu'ils sont très

attachés à l'éthique de la Profession libérale :

- que cette éthique repose sur des valeurs ou des principes qui ne peuvent en aucun cas être négociables et qui sont et doivent demeurer l'une des spécificités de la profession comptable libérale ;
- que notre code de déontologie, qui n'est en fait que la traduction juridique (même si elle n'est que partielle), doit être respecté

par tous ceux qui se réclament de notre corps professionnel, quels que soient leurs pouvoirs, leur influence ou leur importance ;

- que tous manquements à ces règles essentielles, qui ont fait et continueront à faire la grandeur de notre profession, fassent l'objet de sanctions adaptées... et qui soient appliquées.

QUEL EXERCICE DE LA PROFESSION ?

QUEL EXERCICE DE LA PROFESSION ?

I. CONSTAT

Il existe de nombreuses manières d'exercer notre profession :

- à titre individuel
- à titre salarié
- dans un réseau
- en qualité d'associé au sein d'un cabinet.

On peut penser que, demain, les modalités d'exercice seront encore plus variées.

Comment, dans ces conditions, imaginer qu'une profession puisse être homogène, alors même que les intérêts respectifs de chaque type d'exercice pourront être spécifiques et diverger par rapport aux autres ?

II. CONSEQUENCES

Les conséquences d'un émiettement des modes d'exercice d'une profession sont nombreuses :

- elles provoquent un risque d'éclatement de la profession qui perd alors son identité et les querelles qui se font jour aujourd'hui risquent d'être le signe avant coureur de ce phénomène ;
- elles empêchent toute action cohérente en faveur de cette profession ;
- elles rendent la profession plus floue et donc moins attirante pour les jeunes.

Il convient donc de savoir quels modes d'exercice doivent être considérés comme plus particulièrement représentatifs d'une profession, lesquels correspondent le mieux au fondement même de son existence et de son identité.

Cela ne préjuge en rien d'autres modes d'exercices, mais permet de définir plus clairement les lignes directrices d'une politique en faveur de cette profession.

III. LA POSITION D'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE

Nos confrères EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE s'accordent à dire leur attachement à deux éléments clés dans l'exercice de leur profession :

- être responsable
- être engagé.

Or, cette responsabilité et cet engagement sont les caractères fondamentaux de la profession libérale.

Aussi, les multiples modes d'exercice nous amènent à considérer qu'il convient d'être attentif au danger que représente l'accroissement important du nombre de collaborateurs dont un membre de l'ordre peut assumer la responsabilité ; en effet, si cet accroissement se poursuivait, pourrait-on encore longtemps parler de profession libérale ?

C'est pour maintenir et renforcer ce niveau d'engagement et de responsabilité que nous préconisons à nos confrères de faciliter l'ouverture du capital à leurs collaborateurs, et notamment à leurs jeunes collaborateurs, afin de les motiver et les responsabiliser.

Par ailleurs, nos nouvelles missions vont de plus en plus avoir pour conséquence

qu'une même personne ne pourra être compétente sur l'ensemble du dossier : c'est une **équipe** qui travaillera, dont chaque membre aura un type de compétence reconnue.

On en arrive à considérer que les structures des cabinets doivent permettre de créer de **véritables pôles de compétence**

permettant au talent et aux capacités de chacun de s'exprimer.

Restent bien entendu à définir clairement les contours d'une « charte associative » permettant au professionnel de s'affirmer librement sans perdre son indépendance de jugement tout en assurant sa propre sécurité.

QUELLE COMMUNICATION ?

QUELLE COMMUNICATION ?

I. CONSTAT

Qui pourrait se passer de communiquer ?
Quelle profession pourrait décider aujourd'hui de taire son existence et son savoir-faire ? Pourquoi disposer du meilleur service si personne ne le sait ?

Communiquer, ne serait-ce que pour exister, telle est sans doute l'incontournable réalité des années 1990.

Encore faut-il s'entendre sur le sens à attribuer aux mots « communication » et « publicité » et se souvenir que la publicité au sens strict du terme n'est qu'un des outils de la communication.

Cette précision ne constitue pas une subtilité de langage, mais bien une différenciation fondamentale.

Un Expert-Comptable peut communiquer de manière volontariste avec ses partenaires en utilisant certains vecteurs ou outils de communication. Il peut, par exemple, organiser des réunions d'information auprès de ses clients, participer à des congrès, des séminaires, écrire des articles dans la presse... En revanche il n'a pas le droit d'acheter des espaces publicitaires pour vanter ses mérites et rechercher une nouvelle clientèle. C'est là un point impor-

tant qui semble échapper à certains cabinets utilisant la publicité sans qu'une sanction significative leur soit appliquée.

Force est malheureusement de constater qu'en matière de communication – disons plutôt de publicité – bien souvent la forme prime le fond, d'autant qu'elle dépend davantage des moyens financiers disponibles que de la réelle mise en valeur de compétences reconnues.

Combien de parutions dans des journaux, sous couvert de recrutement de personnel (ce qui est parfaitement licite) ne font en fait que vanter les mérites de tel ou tel cabinet (ce qui ne l'est plus du tout). Certains groupes vont même jusqu'à penser qu'en confiant le soin à l'une ou l'autre de leurs structures (non membre de l'Ordre ou de la Compagnie bien entendu) d'organiser leur campagne publicitaire, ils sont à l'abri de toute sanction, sinon de toute critique.

Le plus paradoxal est que, dans les faits, ils ont finalement raison, aucune sanction ne pouvant leur être appliquée dans l'état actuel des textes.

Et pourtant ! Ne s'agit-il pas là d'un manquement essentiel à l'éthique de la profession, manquement aggravé par les manœuvres qui l'entourent ?

II. CONSEQUENCES

Compte tenu du renforcement de la concurrence interne et externe, il est difficile d'accepter que certains utilisent des pratiques publicitaires destinées à démarcher nos clients, d'autant plus que celles-ci bien qu'interdites, sont rarement sanctionnées.

A terme, la publicité effectuée par certains cabinets risque de banaliser nos missions.

Les clients n'achèteront plus un savoir-faire spécifique pratiqué selon l'éthique d'une profession, mais **une marque et des produits** ! Cette évolution est contraire au courant actuel où toutes les professions libérales cherchent à affirmer leur identité et leur valeur ajoutée spécifiques.

Ceux qui utilisent ces techniques publicitaires, sont-ils certains qu'elles leur seront profitables et n'engendreront pas, au contraire, une surenchère difficile à maîtriser et dont le coût final sera inéluctablement supporté par nos clients ? Est-ce véritablement cela qu'ils attendent de nous ?

Au delà de ces considérations majeures, il semble indispensable qu'au sein d'une profession, tous utilisent les mêmes armes et les mêmes outils.

III. LA POSITION D'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE

S'il est vrai que la communication, au sens le plus large du terme, constitue une évidente nécessité et sera demain encore plus importante qu'aujourd'hui, elle devra respecter les règles d'éthique de la profession, quels que soient son expression et les outils employés. Compte tenu de notre attachement à la relation intuitu personae, nous ne pouvons oublier que c'est à l'intérieur de nos cabinets que nous devons l'exercer et la développer en priorité.

Pouvons-nous affirmer que nous jouons pleinement notre rôle de manager, de leader, d'animateur et que nous prenons suffisamment de temps pour rencontrer nos collaborateurs, les informer et participer à leur formation ?

Mais c'est aussi vers nos clients que doivent tendre nos efforts de communication,

pour mieux leur faire savoir que notre éthique et nos connaissances constituent des gages de qualité pour nos prestations. Nous devons être plus sensibles à l'image que nous souhaitons transmettre de nos cabinets, et amener nos collaborateurs à devenir de véritables vecteurs de communication.

Insistons sur ce dernier point car il est d'importance : un collaborateur mandaté pour une mission précise chez un client doit être en mesure de découvrir d'autres besoins exprimés ou non, par ce client, si nous voulons éviter la perte d'un certain nombre de missions et leur récupération par nos concurrents.

Quel confrère n'a vécu ce moment très désagréable où un client lui dit « ... j'ignorais que vous pouviez intervenir sur ce problème ! ».

Nous sommes les seuls responsables de ce manque de communication, car c'est à

nous de donner les moyens et l'envie de communiquer à nos collaborateurs.

En d'autres termes, il y a lieu de tout faire pour améliorer sur le plan qualitatif la communication dans notre profession, notamment avec nos collaborateurs, afin d'augmenter leur motivation et qu'ils soient vis-à-vis de nos clients les vecteurs de l'information relative aux services que nous sommes susceptibles de leur rendre.

Pour le reste, sachons dire clairement non à ce qu'il est coutume d'appeler la publicité « grand public » lorsqu'elle est initiée individuellement, faute de quoi nous y perdrons tous notre identité et laissons — si besoin est — à nos institutions le soin de mieux faire connaître notre profession toute entière à travers ses valeurs essentielles.

QUELLE ORGANISATION PROFESSIONNELLE ?

QUELLE ORGANISATION PROFESSIONNELLE ?

I. CONSTAT

On ne peut s'interroger valablement sur le devenir de notre profession sans tenir compte de l'organisation qui lui est propre.

Nous nous sommes attachés à préciser notre identité qui, tout en respectant une éthique, doit être capable de s'imposer sur de nouveaux marchés même très concurrentiels.

Certains imaginent volontiers que, pour être efficace, il suffit de se passer de l'existence d'un Ordre « empêcheur d'évoluer en paix ». D'autres s'interrogent sur la séparation des professions d'Expert-Comptable et de Commissaire aux Comptes, à travers le

maintien des deux institutions Ordre/Compagnie, alors que les deux professions sont exercées par les mêmes hommes !

D'autres se posent des questions sur la nécessité de la présence de syndicats professionnels parfois suspectés d'attitudes passéistes et de combats d'arrière garde.

II. CONSEQUENCES

Il nous paraît indispensable de répondre à ces trois questions clés de notre devenir professionnel :

- a-t-on besoin d'un Ordre ?
- est-on favorable au regroupement des professions d'Expert-Comptable et de Commissaire aux Comptes ?
- a-t-on besoin des syndicats professionnels ?

III. LA POSITION D'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE

1° **OUI, nous avons besoin d'un ORDRE** et ce pour deux raisons majeures :

- nos activités sont réglementées par la loi ;
- seul l'Ordre peut gérer en toute sérénité et indépendance l'évolution de notre profession et le maintien de sa cohésion.

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre V, les modes d'exercice de notre profession ont tendance à se diversifier. Or,

plus les modes d'exercice sont différents, plus le système devient complexe et plus le risque est grand d'aboutir à des contradictions d'idées et à des divergences d'intérêts entre les confrères.

Cette absence de convergences d'idées et d'intérêts présente un double inconvénient : d'une part elle fragilise notre profession qui n'apparaît plus comme une entité solide et homogène, d'autre part elle risque à terme d'aboutir à l'éclatement pur et simple de la profession.

Face aux systèmes concurrentiels, il nous semble raisonnable de penser que l'Ordre peut et doit s'affirmer comme le garant de cette cohésion indispensable à la crédibilité de notre éthique et de notre compétence.

2° **OUI, nous sommes favorables à l'unification.**

Il paraît évident que si l'Expert-Comptable et le Commissaire aux Comptes sont les

garants d'une même éthique, un seul organisme est nécessaire pour la faire respecter. On ne peut que constater que le bicéphalisme actuel :

- est source de luttes constantes au sein de la profession ;
- que ces luttes sont mises à profit par nos concurrents qui se réjouissent de nos divisions internes ;
- et qu'elles servent de prétexte à nos gouvernants pour accorder moins de crédit à nos propos,

alors que, comme nous l'avons dit précédemment, les deux professions sont exercées par les mêmes hommes.

3° OUI, nous estimons indispensable le principe du syndicat professionnel pour trois raisons principales :

- c'est un contrepoids légitime et donc efficace à l'Institution ;
- c'est l'une des principales sources de propositions de la profession ;
- c'est une cellule de réflexion et de contrôle permanent de notre évolution.

Comment, dans ces conditions, se passer d'une courroie de transmission aussi importante et d'un observatoire permanent du terrain ? Comment remplacer un organisme naturellement légitime puisqu'étant l'émanation même de la profession ?

QUEL SYNDICAT DEMAIN ?

- 61 -

QUEL SYNDICAT DEMAIN ?

I. CONSTAT

Au cours des vingt dernières années, le rôle des syndicats professionnels a considérablement évolué à tel point qu'on peut s'interroger sur le bien fondé de l'intitulé « syndicats professionnels » lorsqu'on examine les missions qui sont aujourd'hui les leurs.

II. CONSÉQUENCES

Ce changement constitue une véritable « révolution culturelle » pour les syndicats dont l'objet essentiel n'est plus de gérer la pérennité mais de prévoir les changements, voire les mutations indispensables

pour que la profession puisse suivre l'évolution du marché.

Le rôle primordial du syndicat n'est pas de puiser sa Vérité dans le passé, mais de se tourner vers l'avenir pour tenter d'en réduire l'incertitude tout en restant très attentif aux problèmes du présent.

III. LA POSITION D'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE

Comment ignorer ce qui vient d'être dit alors même que nous rencontrons quoti-

diennement cette angoisse ou cette difficulté des devenirs incertains, non seulement chez nos clients mais aussi chez nos confrères.

Pour chaque professionnel pris par ses habitudes et ses obligations, il est bien difficile d'imaginer l'avenir avec lucidité. C'est pourquoi nous estimons que ce doit être le rôle du syndicat.

Il peut paraître utopique aujourd'hui de prétendre savoir avec précision ce que nous serons dans dix ans, mais il est fondamental d'imaginer dans les grandes lignes notre orientation future et nos ambitions pour la profession.

En l'absence d'une telle démarche, nous risquerions d'aboutir rapidement à une sclérose de notre métier et à une désaffection des jeunes pour notre profession.

EXPERTS-COMPTABLE DE FRANCE a, pour sa part, l'ambition affirmée d'être :

- un animateur
- un leader
- un proposant
- un accompagnant

pour orienter avec cohérence l'évolution de la profession à travers :

- des règles et des processus
- une philosophie
- une protection des éléments fondamentaux de notre éthique.

On ne peut construire l'avenir sans règles du jeu qui satisfassent l'ensemble des partenaires. C'est par l'exemplarité née du respect de notre éthique et de l'affirmation de notre compétence que nous comptons imposer le respect et la légitimité de nos actions.

EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE est persuadé, à l'issue des nombreuses ren-

contres et travaux qui ont permis la réalisation de cet ouvrage, que la profession d'Expert-Comptable, exercée dans les termes et selon les règles auxquelles nous sommes attachés, dispose d'un avenir parfaitement enviable.

Soyons cependant attentifs : la concurrence sera rude. Ne nous dispersons pas, resserrons nos efforts et nos actions, pour être demain toujours plus performants, mieux servir ainsi nos clients, tout en favorisant notre épanouissement personnel.

ANNEXES

TABLEAU N° 1

Type de missions	Tenue des comptes	Missions de surveillance	Audit contractuel	Audit légal	Conseil en gestion	Conseil juridique et fiscal	Gestion de patrimoine	Transmission d'entreprises	Conseil social	Tendances générales des types de clientèles
Type de clientèles										
T.P.E.	xx	x			x	x	xx	x	x	⇒
Commerçants	xxx	x			xx	x	xx	x	x	⇨
Artisans		x	xxx			xxx	xxx	x	xx	⇨
PME/PMI	x	xx	xx	xx	xx	xx	x	xx	xx	⇒
Agriculteurs	xx	xx			x	x	xx			⇒
Economie sociale	x	xx	xx	xx	xx	xx	x	xx		⇒
Collectivités locales		x	xx	xx						⇨
B.N.C.	xx	x	x		x	x	xx	x		⇨
Economie familiale		xx	x	xx	xx	xx	xx	xxx	xx	⇒
C.E.			xx	xx	x	x	xx	xx	x	⇨
Tendances générales des types de missions	⇨	⇨	⇒	⇒	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	

Niveau d'importance des missions :

- xxx : très importantes
- xx : importantes
- x : peu importantes
- sans croix : quasi inexistantes

importance actuelle d'un type de mission chez le même type de client



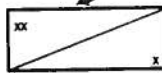
importance probable à terme d'un type de mission chez le même type de client

TABLEAU N° 2

Type de missions	Tenue des comptes	Missions de surveillance	Audit contractuel	Audit légal	Conseil en gestion	Conseil juridique et fiscal	Gestion de patrimoine	Transmission d'entreprises	Conseil social	Tendance globale du niveau de concurrence par type de concurrent
Concurrence	xx	xx	xxx	xxx	xx	xx		xx		
Grands cabinets	xxx	x	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	↖
Illégaux	xx	xx	x		x	x	x	x	x	→
Centres comptables	xxx	x	xx		x	x	xx	xx	xx	↖
Notaires						xx	xxx	xx	xxx	↖
Avocats et Conseils Juridiques	x	x				xxx	x	x	xxx	↖
Banques		x				x	xx	xx	xxx	↖
S.S.I.	x	x			x					→
Conseils divers					xx	x	xx	x		↖
Chambres consulaires					xx	xx	x	x	x	→
Assureurs					xx	xx	xx	x	x	→
Evolution globale du niveau de concurrence par type de missions	→ stable	↖ en accroissement	→ stable	→ stable	↖ en accroissement	↖ en accroissement	↖ en accroissement	↖ en accroissement	↖ en léger accroissement	

Concurrence :
 xxx très importante
 xx importante
 x peu importante

Niveau concurrence actuelle



niveau concurrence future

TABLEAU N° 3 : QUELS PARTENAIRES POUR L'EXPERT-COMPTABLE ?

Type de missions	Tenue des comptes	Missions de surveillance	Audit contractuel	Audit légal	Conseil en gestion	Conseil juridique et fiscal	Gestion de patrimoine	Transmission d'entreprises	Conseil social
Partenaires									
Avocats et Conseils Juridiques						xxx	x	xx	xx
Notaires					x	x	xx	x	
Assureurs			x	x	x		xx	x	
Conseils divers					x	x		x	
Grands cabinets			x					x	
Banques							xxx	xx	
Syndicats									
Réseaux interprofessionnels			xx	xx	x	xxx	xx	xxx	xx
Réseaux Experts-Comptables	x	x	x	x					

**7, BOULEVARD DES CAPUCINES
7 5 0 0 2 P A R I S
TEL. : (1) 47.42.08.60
FAX.: (1) 47.42.37.43**
