

	Évolutions* →	Impacts sur le secteur et l'activité →	Stratégies d'adaptation des cabinets
TECHNOLOGIE	Dématérialisation	Opportunités <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gains de productivité importants sur les activités à faible valeur ajoutée (saisie, recherche d'informations, archivage, ...) ▪ Automatisation des outils de contrôles 	Stratégies de commercialisation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de nouvelles prestations et de nouveaux services (ex : mise en lien numériques des pièces comptables, interface client accessible 24/24h, formation des clients aux logiciels comptables, cabinets d'expertise comptable en ligne, prestations autour des la gestion électronique des documents) ▪ Émergence de cabinets d'expertise comptable virtuels, accessibles uniquement sur Internet
	Gestion électronique de documents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité pour l'expert-comptable / l'auditeur d'être au centre de l'information 	Stratégies de production <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissement dans les nouvelles technologies pour gagner en productivité (matériel et logiciels) ▪ Évolution de la répartition des tâches (saisie, scan, contrôles, ...) à faible valeur ajoutée entre le cabinet, les clients et les sous-traitants, 2 stratégies à l'œuvre : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Récupérer les tâches à faible valeur ajoutée faites par les clients, pour les produire en interne et les refacturer au client ▪ Faire faire par le client un maximum de tâches à faible valeur ajoutée et se recentrer sur des prestations à plus forte valeur ajoutée ▪ Délocaliser, externaliser les tâches les plus standardisées en France ou à l'étranger (des difficultés de mise en place persistent)
	Multiplication des déclarations en ligne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilleur partage de l'information entre les collaborateurs de cabinet 	
	Logiciels comptables, d'audit et de gestion de plus en plus sophistiqués	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paradoxalement permet une plus grande interaction avec les clients 	
	Information en ligne accessible à tous en temps réel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genèse de nouveaux besoins 	
	Développement de l'interactivité informatique (travail collaboratif, web 2.0)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mutualisation possible des moyens via les nouvelles technologies ▪ Extension de la zone de chalandise pour toucher de nouveaux clients 	
	Dématérialisation de la relation client (plus grande confiance des consommateurs dans les services en lignes)	Menace <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risques de voir se développer de nouveaux entrants bien positionnés sur les flux d'information informatisés (exemple : les banques, les éditeurs de logiciels) 	Stratégies RH <ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoin d'accompagnement des collaborateurs qui étaient positionnés sur les activités de saisie ou d'archivage des documents => montée en compétence attendue et repositionnement sur d'autres métiers ▪ Investissement dans la formation des collaborateurs à l'utilisation et au paramétrage des logiciels comptables, de gestion, ... ▪ Possibilité de développer le télé-travail

Évolution de la réglementation des clients

REGLÉMENTATION DES CLIENTS	Évolutions*	Impacts sur le secteur et l'activité	Stratégies d'adaptation des cabinets
	Inflation réglementaire notamment en matière sociale (complexité)	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> Afflux de clients TPE : les clients externalisent davantage face à la complexification de « l'administration du personnel » Développement de nouveaux besoins (ex : épargne salariale) Des clients plus enclins à payer le prix fort pour s'offrir la sécurité <p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> Augmentation du coût de maintien de l'expertise sociale pour les cabinets de petite taille Apparition de nouveaux concurrents spécialisés sur le social et positionnés sur un marché de masse ex : URSAFF, ADP, ...) 	<p>Stratégie Offensive</p> <ul style="list-style-type: none"> Développement de nouvelles prestations plus complexes et à plus forte valeur ajoutée Recherche de la compétence à l'extérieur, soit par externalisation soit par développement de partenariats avec d'autres cabinets ou d'autres acteurs <p>Stratégie Défensive</p> <ul style="list-style-type: none"> Maintien en interne de la production des prestations liées au social (bulletins de paie, contrat de travail, ...) Mise en place d'un « pôle social » avec spécialisation de collaborateurs <p>OU</p> <ul style="list-style-type: none"> Maintien de l'effort de formation sur tous les collaborateurs et régulation de la charge de travail selon la période entre la comptabilité et la paie
	Simplifications comptables et administratives (notamment pour les TPE) Chèque emploi service Élévation des seuils (pour la micro entreprise)	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> Une offre à inventer sur le marché des auto-entrepreneurs <p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> Risque de perte de clients (contraction du marché) : <ul style="list-style-type: none"> → besoins limités des TPE en matière d'expertise comptable → les simplifications administratives et comptables donnent aux clients la possibilité de réinternaliser leur tenue de comptabilité Baisse du coût d'entrée dans la profession <ul style="list-style-type: none"> → entrée sur le marché de nouveaux concurrents Banalisation des prestations comptables <ul style="list-style-type: none"> → tension sur les prix Marché de masse Développement concurrence URSSAF 	<p>Apparition d'une structuration duale du secteur :</p> <p>1/ « Usine » à comptabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> Offre : prestations standardisées (stratégie de volume, mass-market) Rationalisation des processus Organisation du travail : parcellisation des tâches, renforcement des procédures d'organisation du travail, temps d'acquisition des compétences réduit <p>2/ Petits cabinets spécialisés</p> <ul style="list-style-type: none"> Offre : prestations personnalisées et à forte valeur ajoutée → Besoin de valoriser les prestations traditionnellement non facturées → Besoin de développer les prestations de conseil autour du social, de l'optimisation de gestion des entreprises, ...
	Augmentation des seuils sur les missions de commissariat aux comptes (audit légal)	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> Perte des clients audit pour les cabinets de petite taille Renforcement de la domination des Big et des grands réseaux sur l'audit légal 	<p>Stratégies de commercialisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Abandon de l'activité d'audit légal (nombre de mandats insuffisant pour maintenir un niveau d'expertise suffisant) Maintien de l'activité d'audit légal par la mise en place de GIE entre plusieurs cabinets et mutualisation des mandats

Évolution des attentes des clients

Évolutions*	Impacts sur le secteur et l'activité	Stratégies d'adaptation des cabinets	
ATTENTES DES CLIENTS Demande de prestations plus globales Demande de pluridisciplinarité Attente d'un interlocuteur unique pour tous les sujets Des clients plus attentifs à la gestion de leurs coûts Remise en cause de la facturation élevée de certaines prestations comptables à faible valeur ajoutée Développement de la demande de particuliers souhaitant être accompagnés dans leur gestion administrative et patrimoniale Une nouvelle génération de clients plus volatiles	Analyse par type de clients 1. Ceux qui attendent une prestation minimaliste (mise en conformité fiscale, ...) à moindre frais (=> mise en concurrence des cabinets via les places de marché)	Stratégies de commercialisation <ul style="list-style-type: none"> Standardisation des prestations Baisse des prix Stratégie de production <ul style="list-style-type: none"> Recherche d'économies d'échelle (volume) Optimisation des processus et parcellisation des tâches 	Stratégie RH <ul style="list-style-type: none"> Maîtrise de la masse salariale Forte spécialisation des collaborateurs
	2. Ceux qui attendent une sécurisation vis-à-vis des risques, notamment fiscaux, et qui sont prêts à acheter occasionnellement un accompagnement personnalisé dans la gestion de leur entreprise	Stratégies de commercialisation <ul style="list-style-type: none"> Développement d'offres « packagés », modulables (le service supplémentaire est systématiquement refacturé) « Vendre autant mais différemment » => Valorisation de prestations autrefois non facturées Baisse des prix sur les prestations standardisées ou à faible valeur ajoutée Stratégie de production <ul style="list-style-type: none"> Recherche d'économies d'échelle pour les prestations standards Spécialisation de collaborateurs sur la relation client (front-office) et d'autres sur la production d'informations comptables (back-office) 	Stratégies RH Pour les collaborateurs de front office <ul style="list-style-type: none"> Développement des compétences en contrôle de gestion, analyse financière, comptabilité analytique Développement des compétences liées à la Relation Client
	3. Ceux qui attendent une prestation sur-mesure, pluridisciplinaire, et un <u>véritable accompagnement dans le temps</u> (demande forte de conseil)	Stratégies de commercialisation <ul style="list-style-type: none"> Développement d'offres sur mesure (montée en gamme) Développement d'offres pluridisciplinaires Structuration et valorisation des prestations de conseil en gestion Mise en place d'espaces conviviaux dans les cabinets pour recevoir les clients et favoriser les échanges Stratégies de production (3 possibilités) <ul style="list-style-type: none"> Développement de la PLURIDISCIPLINARITE en interne <ul style="list-style-type: none"> Intégration de collaborateurs non experts-comptables Développement de la PLURIDISCIPLINARITE en externe <ul style="list-style-type: none"> Mise en réseau de cabinets d'expertise comptable SPÉCIALISATION sur un marché donné (niche) ou un type de client donné et développement de connaissances pointues Dans les 3 cas : spécialisation de collaborateurs sur la relation client (front-office) et d'autres sur la production d'informations comptables (back-office) 	Stratégies RH Pour les collaborateurs de front office <ul style="list-style-type: none"> Développement des compétences en contrôle de gestion, analyse financière, comptabilité analytique Valorisation des compétences non techniques (relation client, écoute, travail en équipe, ...) Développement des compétences de conseil : écoute, conduite d'entretiens, analyse, diagnostic, formalisation de recommandations, ... Recrutement de collaborateurs non EC (ex : profil plus généralistes type école de commerce, expertise sectorielle ou expertise métier nouvelle)

* évolutions de l'environnement déjà perceptibles ou à venir

REGLLEMENTATION DE LA PROFESSION	Évolutions*	Impacts sur le secteur et l'activité	Stratégies d'adaptation des cabinets
	<p>Vers une plus grande déréglementation sur les activités d'expertise comptable</p> <p>Perte du monopole de l'expert comptable (fin de l'ordonnance de 1945)</p> <p>Ouverture du capital des cabinets à des tiers non experts-comptables</p>	<p>Menace</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture du marché à de nouveaux concurrents <p>Opportunité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigence plus forte des clients en termes de qualité de service et de valeur ajoutée des prestations (retour sur investissement) <p>Opportunité / Menace ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un nouvel actionariat pour les cabinets 	<p>Stratégies offensive</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se transformer en une véritable entreprise de services (plus grande orientation client) sur le modèle des cabinets de conseil → Besoin pour les cabinets de se différencier, de faire connaître leurs compétences, d'avoir un positionnement mieux défini / plus fin → Développement de la communication et du marketing (considérer des clients comme des clients) → Innover, vendre autrement, proposer de nouvelles prestations <p>Stratégie défensive</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se recentrer sur l'activité de production et se mettre au service d'un client unique (nouvel actionnaire)
	Déréglementation des autres professions réglementées	<p>Opportunité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture de nouveaux marchés pour les experts-comptables (droit, fiscalités, administration de biens immobiliers, immobilier d'entreprise, mandataires judiciaires, gestion de fonds, ...) 	<p>Stratégies de commercialisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement d'offres connexes à celle de l'expertise comptable (ex : développement d'une offre juridique, d'une offre liée à l'immobilier, ...) <p>Stratégies RH</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement de compétences nouvelles (ex : fiscalité, immobilier, ...)
	Vers une réglementation / normalisation toujours plus prononcée sur l'audit légal	<p>Menace</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation forte du coût d'entrée dans la profession (coût de formation, coût de production, ...) ▪ Difficulté croissante pour les cabinets de petite taille à attirer les stagiaires Expert Comptables s'ils sont contraints à abandonner l'audit légal 	<p>Deux principales options pour les cabinets de petite taille :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abandon des missions de commissariat aux comptes faute de rentabilité suffisante (stratégie de commercialisation) 2. Sous-traitance des missions d'audit légal à un autre cabinet (stratégie de production) <p>Stratégies RH</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Association avec d'autres cabinets qui ont gardé des mandats de CAC pour attirer les jeunes diplômés de l'expertise comptable
	<p>Intégration des AGC : Développement d'un nouveau modèle d'entreprise, salarial, mutualiste, coopératif, éloigné du modèle libéral</p>	<p>Menace</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déficit d'attractivité des AGC pour une majeure partie des jeunes diplômés <p>Opportunité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un modèle d'entreprise adapté à de jeunes professionnels ne souhaitant pas exercer en libéral sans pour autant rejoindre l'Entreprise 	<p>Stratégies RH</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les AGC : améliorer leur image auprès des jeunes professionnels ▪ Pour les cabinets d'expertise comptable : intégrer les bénéficiaires du nouveau modèle vis-à-vis de leurs collaborateurs