

L'organisation du cabinet d'expertise comptable varie en fonction de sa taille

■ L'organisation des cabinets se structure autour des activités suivantes



■ Plus le cabinet est grand, plus ...

- Les activités à forte valeur ajoutée sont réalisées par des spécialistes/experts (Expert comptable, Commissaire aux comptes, juriste social, gestionnaire de paie, etc.)
 - Souvent au sein de structures spécifiques : pôle paie, juridique, conseil, audit, etc.
- Les activités de premier niveau (saisie, gestion courante, etc.) peuvent être déléguées sur des services de back office
 - Division du travail sur un même dossier client entre les collaborateurs et constitution de deux grandes catégories : les **producteurs** (comptables de back-office) et les **consultants ou commerciaux** (comptables de front office, tournés vers la relation client).
 - On voit également apparaître des métiers d'assistant de comptable de back-office, par exemple sur l'activité de numérisation des documents
- Et Informatisées
 - Industrialisation de la tenue de comptabilité, rendue notamment possible par les logiciels comptables nouvelle génération. L'objectif étant de minimiser les coûts sur les tâches à faible valeur ajoutée.
- Plus le taux de management augmente
- Plus les fonctions supports sont nombreuses
 - En particulier les fonctions informatiques, méthodologie / technique, qualité, formation, toutes fortement connectées à l'offre
- Plus les activités des commissariat aux comptes et de conseil sont importantes et font l'objet de missions spécifiques

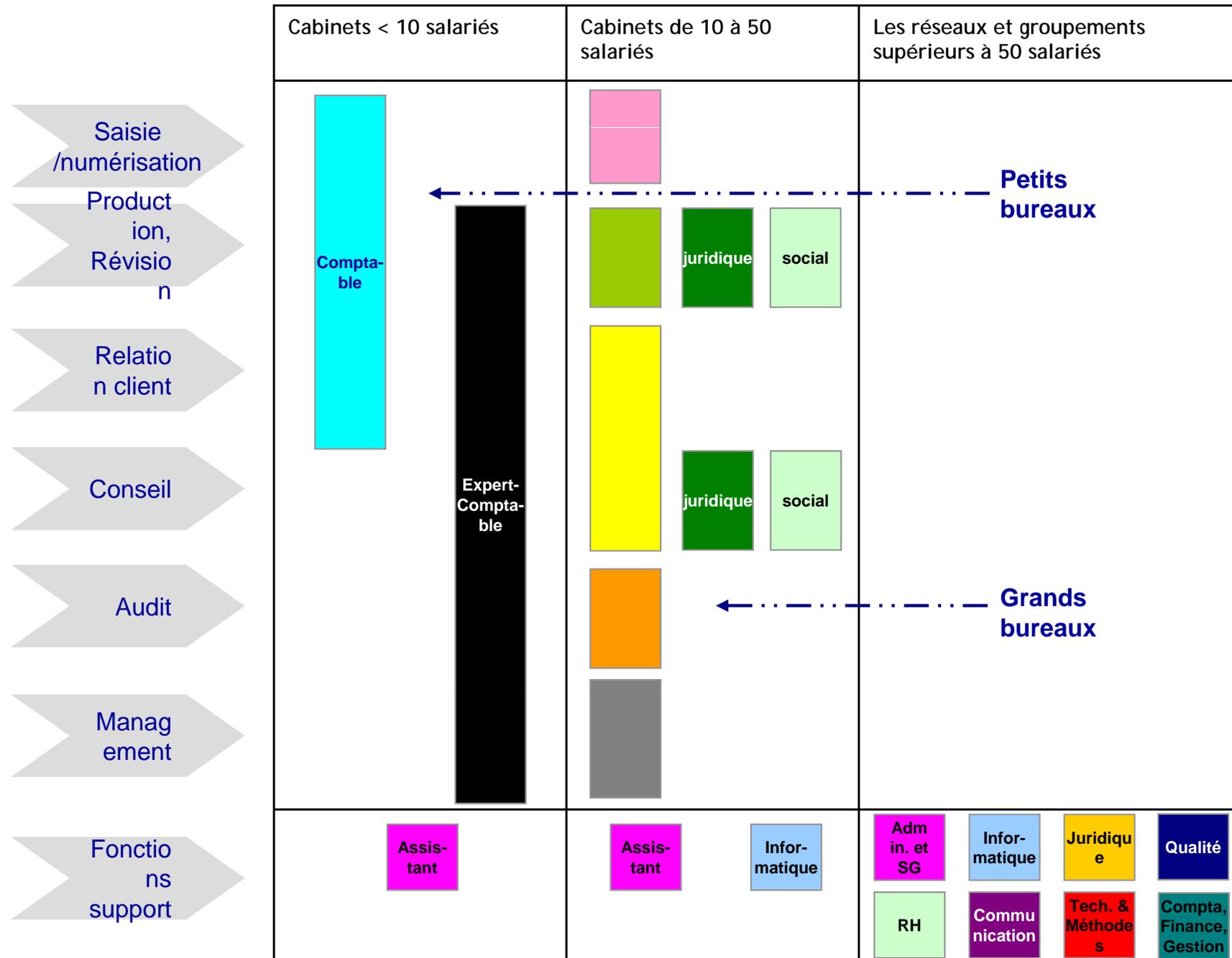
spécialisation

Segmentation
du travail

Industrialisation

Pluridisciplinarité

Segmentation des tâches en fonction du type de cabinet



Analyse SWOT* pour les cabinets de petite taille

* L'analyse SWOT ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique

Point forts

- ⌘ La **proximité** offerte aux clients locaux
- ⌘ La **stabilité** des équipes dans le temps
- ⌘ L'**adaptabilité** vis-à-vis des demandes individualisées
- ⌘ La **connaissance du marché et des entreprises de petite taille**, (artisans, commerces, professions libérales, ...)
- ⌘ L'implantation et la bonne **connaissance du tissu économique locale**
- ⌘ La **polyvalence des collaborateurs** (capacité à traiter un dossier client dans son intégralité)

Point faibles

- ⌘ Le **manque de moyens** pour être au bon niveau de **veille juridique et sociale** (1)
- ⌘ **Impossibilité de se spécialiser** (hormis pour certains cabinets positionnés sur des marchés de niche)
- ⌘ Le **manque de moyens** pour **assurer durablement et de manière profitable les missions de commissariat aux comptes**, selon les normes de qualité attendues (2)
- ⌘ Le **manque d'attractivité** pour les jeunes experts-comptables stagiaires et les jeunes experts-comptables, en particulier s'il n'y a pas de missions d'audit (3)
- ⌘ Le **manque de moyens** pour **développer une offre pluridisciplinaire**
- ⌘ La difficulté à **assimiler les évolutions réglementaires**

Les cabinets de petite taille

Opportunités

- ⌘ L'**expansion des réseaux et groupements de cabinets de petite taille** qui offre aux cabinets isolés la possibilité de **gagner en productivité sur les tâches à faible valeur ajoutée** (via la mutualisation des ressources, des compétences, des investissements), et pour **se recentrer sur les tâches à haute valeur ajoutée**
- ⌘ La **demande forte des clients de petite taille** en matière d'**accompagnement et de conseil en gestion**, face à la complexification de leur environnement et face à leur isolement relatif
- ⌘ L'**investissement dans un logiciel nouvelle génération** afin de réduire le temps passé sur les tâches à faible valeur ajoutée et pour se concentrer sur la relation client

Menaces

- ⌘ Le **mouvement d'expansion des AGC** sur le marché des commerçants, artisans, industriels et des professions libérales, et leur **capacité à développer une offre pluridisciplinaire**
- ⌘ Le développement de logiciels comptables toujours plus sophistiqués qui induisent une **banalisation de la tenue de comptabilité** et donc une **baisse naturelle des marges commerciales**
- ⌘ La **possible déréglementation de la profession comptable** dans les années à venir, et l'entrée de nouveaux concurrents comme les banques sur les activités de tenue de comptabilité notamment.

(1) Ce point a été évoqué à plusieurs reprises, par les clients de petite taille des cabinets d'expertise comptable, lors des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude

(2) Deux éléments ont récemment contribué à augmenter considérablement le coût d'entrée sur les missions de commissariat aux comptes : la complexification de normes d'exercice professionnel (NEP) d'une part, l'élévation des seuils pour les entreprises soumises aux missions de commissariat aux comptes (SAS et SA), d'autre part.

(3) 45% des cabinets de 1 à 50 salariés n'avaient aucun mandat de titulaire en 2005 selon une étude produite par l'IFOP et le CSOE (Étude comparative de la gestion des cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés, CSOEC, Observatoire économique, Mai 2006, page 18)

Analyse SWOT* pour les cabinets de taille moyenne

* L'analyse SWOT ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique

Point forts

- ⌘ L'utilisation de **logiciels comptables nouvelle génération** qui permettent une industrialisation des tâches à faible valeur ajoutée et donc de gagner en productivité
- ⌘ La taille des effectifs qui permet une **spécialisation des collaborateurs** (1) pour gagner en productivité et **mieux positionner les collaborateurs en fonction de leur niveau de compétence** (2)
- ⌘ La **proximité** offerte aux clients locaux
- ⌘ L'implantation et la bonne **connaissance du tissu économique locale / régional**

Point faibles

- ⌘ La difficulté à **suivre les clients à l'étranger**
- ⌘ Le **manque de moyens pour développer une offre pluridisciplinaire**
- ⌘ La difficulté à **associer les différents métiers** (expertise comptable, conseil, social, juridique, ...) au sein du cabinet pour offrir une **prestation globale au client**
- ⌘ La capacité des associés à **passer d'un statut d'expert à celui de chef d'entreprise** (3)
- ⌘ Le **manque d'attractivité vis-à-vis des meilleurs éléments**, attirés par les cabinets internationaux et de grande taille

Les cabinets de taille moyenne

Opportunités

- ⌘ La hausse du marché de la **transmission d'entreprise**
- ⌘ La **demande forte** pour des **prestations de plus en plus complexes** et donc la possibilité pour les cabinets de moyenne taille de **se positionner sur un type donné de spécialité** (consolidation, transmission d'entreprise, accompagnement à l'international, audit environnemental, conseil en gestion, ...)
- ⌘ L'**expansion des réseaux et groupements de cabinets** qui offre la possibilité aux cabinets isolés qui s'y intègrent de développer leur notoriété, leur opportunités commerciales, leur capacité à aller sur des missions spécialisées (en bénéficiant des ressources mutualisées) ou à l'étranger, leur attractivité vis-à-vis des jeunes professionnels.
- ⌘ La **demande forte** des clients de taille moyenne pour des **prestations de conseil et d'accompagnement** et l'opportunité pour les cabinets de taille moyenne de formaliser une offre structurée en réponse à ces besoins

Menaces

- ⌘ Les ambitions de conquête des **BIG 4 et des poids lourds du secteur** sur les marchés des PME voire des TPE
- ⌘ L'**inflation réglementaire et la complexification continu de l'environnement** qui élèvent à chaque fois les coûts d'entrée sur les missions (y compris les missions de commissariat aux comptes) : en termes de **formation des collaborateurs**, d'investissement dans la **veille réglementaire**, d'élaboration de nouvelles **méthodologies**, de développement commercial, ...
- ⌘ La **possible déréglementation de la profession comptable** dans les années à venir, et l'entrée de nouveaux concurrents comme les banques sur les activités de tenue de comptabilité notamment.

(1) Organisation du travail par type de prestation (tenue de comptabilité, révision, conseil, audit, ...) ou par type de tâche (saisie, contrôle, relation client, développement commercial, ...)

(2) Il a été souligné dans un certain nombre d'entretiens avec les cabinets d'expertise comptable et avec les experts du secteur que les collaborateurs à Bac+8 ne sont pas toujours utilisés à leur juste valeur. A savoir affectés à des tâches à faible valeur ajoutée. Entretiens conduits par le Cabinet BPI en décembre 2009 et janvier 2010.

(3) Les cabinets d'expertise comptable sont en phase de devenir des entreprises de service comme les autres, et à ce titre, les associés doivent agir en véritable chef d'entreprise, alliant compétences de pilotage, de management, marketing, de développement commercial, ...

Analyse SWOT* pour les grands réseaux pluridisciplinaires

* L'analyse SWOT ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique

Point forts

- ⌘ Une **signature de renom**
- ⌘ L'appui d'un **réseau international** et la capacité à accompagner n'importe quel client à l'étranger
- ⌘ Une **forte attractivité** vis-à-vis des jeunes professionnels
- ⌘ Des **évolutions de carrière** réelles au sein des cabinets
- ⌘ Des **fonctions supports** nombreuses et professionnalisées
- ⌘ Une offre globale et des process bien rodés
- ⌘ Une **gamme de prestations à la fois large et profonde** (quasi-couverture de tous les marchés)
- ⌘ Des **formats déclinés** en fonction de la cible (ex : Deloitte, In Extenso)
- ⌘ Une **position bien établie sur le marché de l'audit légal des grands comptes** (difficile d'accès pour de nouveaux entrants potentiels)

Point faibles

- ⌘ Une **sensibilité forte à la conjoncture économique** en raison de la part importante des activités de conseil
- ⌘ Une **manque de stabilité des équipes**
- ⌘ Des **prestations relativement chères** par rapport à la moyenne
- ⌘ Des **structures de coût lourdes**
- ⌘ Des **prix de vente** supérieures à la moyenne
- ⌘ Des procédures d'interventions parfois lourdes
- ⌘ Un **manque de proximité** supposé vis-à-vis des clients
- ⌘ Un **marché de l'audit légal sur les grands comptes saturé**
- ⌘ Un **maillage territorial pas toujours suffisant** pour jouer la proximité et concurrencer les poids moyens

Les grands réseaux pluridisciplinaires

Opportunités

- ⌘ Des marchés à conquérir :
 - Le « middle market » en audit et en conseil (juridique, fiscal, fusions acquisitions)
 - Le marché des grosses PME en audit
- ⌘ **Tendance favorable pour les missions spécialisées** (transmissions de patrimoine, audits dits de développement durable, audits sociaux, ...)
- ⌘ L'**inflation réglementaire** (qui nécessite une taille critique suffisante pour pouvoir suivre la cadence)

Menaces

- ⌘ Le mouvement amorcé au début des années 2000 de **complexification régulière des normes d'exercice professionnelles pour l'audit légal** qui peut remettre en cause les méthodes de travail
- ⌘ La montée en puissance de la concurrence des réseaux de cabinets indépendants
- ⌘ La **possible déréglementation de la profession comptable** dans les années à venir, et l'entrée de nouveaux concurrents comme les banques sur les activités de tenue de comptabilité notamment pourraient concurrencer les activités d'expertise comptable des grands réseaux pluridisciplinaires