

## EXPERTS-COMPTABLES

# Les cabinets doivent se structurer pour continuer à se développer

► **Réforme de l'ordonnance de 1945, nouvelles règles relatives au blanchiment, accord sur l'interprofessionnalité, concurrence accrue entre cabinets, le cadre d'exercice de l'expert-comptable a fortement évolué ces derniers mois**

► **Offrant l'opportunité d'accéder à de nouveaux marchés, synonymes de développement pour les cabinets, cette réforme met aussi en exergue la nécessité de changer une partie des mentalités et d'adapter les structures d'exercice**

**A**ttendue depuis plusieurs années par les experts-comptables, la réforme de la réglementation de la profession promise par Eric Woerth, alors ministre du Budget, il y a un an lors du congrès de Nantes (*L'Agefi Actifs* n° 417, p. 5), a finalement été adoptée cet été (1).

Issue de la directive Services, cette réforme est un événement pour la profession puisque l'ordonnance de 1945 régissant l'exercice de la profession comptable avait en effet très peu été modifiée jusqu'à présent (2).

Ouvrant de nouvelles perspectives pour les experts-comptables, cette loi vient compléter une année déjà riche, marquée notamment par un accord sur l'interprofessionnalité avec les avocats et l'émergence de nouvelles missions de conseil. Autant de sujets qui seront abordés lors du 65<sup>e</sup> congrès de l'Ordre des experts-comptables qui se déroulera à Strasbourg du 14 au 16 octobre prochain, et dont le thème est le cabinet du futur.

**Périmètre d'activité élargi.** Le visage des cabinets d'expertise comptable pourrait fortement évoluer dans les prochaines années avec l'accès à de nouvelles missions. La réforme assouplit en effet la réglementation en matière d'incompatibilité d'activités en autorisant les actes de commerce réalisés à titre accessoire, sous réserve qu'ils ne soient pas de nature à mettre en péril l'exercice de la profession ou l'indépendance des associés experts-comptables, ainsi que le respect par ces derniers des règles inhérentes à leur statut et à leur déontologie. « Cette précision vient éclaircir le débat concernant certains points de la pratique quotidienne qui posaient problème, comme la domiciliation de sociétés ou le recouvrement pour le compte de clients », se félicite Serge Anouchian, rapporteur délégué du prochain congrès. « Mais le Conseil supérieur de l'Ordre, qui doit fixer prochainement les conditions et limites à la réalisation de ces actes, n'entend pas aller plus loin », rassure-t-il, alors que l'annonce de cette mesure avait suscité l'inquiétude chez de nombreux professionnels (3).

En revanche, la mesure permettant aux experts-comptables d'exercer tout type d'activité via des filiales pourrait avoir des conséquences bien plus lourdes. « Si le Code de déontologie interdit de se mettre en situation de dépendance, par exemple vis-à-vis d'un assureur, il est toutefois possible d'imaginer que des cabinets, via ce système de filiales, seront à terme en mesure de proposer un 'full service' aux particuliers », explique Serge Anouchian.

En effet, la réforme de l'ordonnance de 1945 a également consacré l'approche du particulier en tant que mission principale et non plus accessoire. Il est ainsi désormais prévu que les

**Jacques Potdevin,**  
président, JPA



« Si l'interprofessionnalité avance doucement, comme le montre cet accord, des avancées restent cependant à faire, notamment en matière de règles de responsabilité ou de règles ordinaires »

membres de l'ordre et les associations de gestion et de comptabilité peuvent assister, dans la réalisation matérielle de leurs déclarations fiscales, les personnes physiques qui leur ont confié les éléments justificatifs et comptables nécessaires aux dites démarches. « Certes, le périmètre est encore limité, mais cette évolution va tout de même ouvrir un nouveau marché en levant les dernières incertitudes et craintes sur la possibilité d'effectuer une mission pour le compte de particuliers que pouvaient avoir certains confrères, estime Serge Anouchian. De plus, ce texte vient prolonger l'accord historique conclu avec le barreau. »

**Interprofessionnalité.** Dans un communiqué commun en date du mai 26 dernier, le Conseil national des barreaux (CNB) et le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables (CSOEC) s'accordent en effet d'une part sur l'utilité des dispositions concernant le contreseing d'avocat, et d'autre part sur la possibilité pour les experts-comptables d'assister les particuliers dans leurs démarches déclaratives à finalité administrative, fiscale et sociale, mettant fin à plusieurs mois de polémique sur le périmètre d'activité de chacune des professions.

Surtout, les deux professions affirment « vouloir examiner ensemble les conditions de mise en œuvre d'une interprofessionnalité capitalistique, telle que prévue dans le cadre du projet de loi de Modernisation des professions judiciaires et juridiques réglementées [NDLR : adoptée en première lecture à l'Assemblée nationale le 30 juin dernier], qui permettrait d'associer leurs compétences respectives pour proposer aux particuliers et aux entreprises la palette la plus complète de services ». Pour Jacques Potdevin, expert-comptable, président de JPA et membre du bureau de l'International federation of accountants (Ifac), « si l'interprofessionnalité avance doucement comme le montre cet accord, des avancées restent cependant à faire, notamment en matière de règles de responsabilité ou de règles ordinaires ».

Lors de son assemblée générale qui s'est tenue les 10 et 11 septembre derniers, le CNB a par ailleurs adopté une résolution favorable à l'extension des sociétés de participations financières de professions libérales (SPFPL) à d'autres professions, notamment à celles du chiffre, mais sous réserve que le capital des sociétés d'expertise comptable concernées soit entièrement détenu par des experts-comptables.

La réforme de 1945 ayant également assoupli le mode d'exercice de la profession d'expert-comptable à toutes les formes de sociétés excepté celles conférant la qualité de commerçant (lire l'encadré sur les autres aménagements apportés par la réforme), la résolution du CNB prévoit aussi d'étendre la possibilité pour une SPFPL de détenir une participation dans une structure d'expertise-comptable à toutes les structures juridiques utilisées pour l'exercice de l'une ou l'autre de ces deux professions.

« Quoi qu'il en soit, il ne faut pas perdre de vue que l'interprofessionnalité doit avant tout être mise en œuvre dans l'intérêt du client afin d'aider les entrepreneurs dans leurs projets au niveau comptable, juridique, fiscal, social et financier », explique Jacques Potdevin, qui milite pour une certaine déréglementation. « Les experts-comptables

## LES AUTRES MODIFICATIONS DE L'ORDONNANCE DE 1945

► **Assouplissement des conditions d'exercice :** les experts-comptables peuvent désormais constituer pour exercer leur profession tout type d'entité dotée de la personnalité morale, à l'exception des formes juridiques conférant à leurs associés la qualité de commerçant, c'est-à-dire les sociétés en commandite par actions et les sociétés en nom collectif.

► **Unification des conditions de détention du capital :** les experts-comptables doivent désormais, directement ou indirectement par une société inscrite à l'ordre, détenir

plus de la moitié du capital et plus des deux tiers des droits de vote.

► **Alignement du régime déclaratif des experts-comptables en matière de blanchiment des capitaux sur celui des professions juridiques,** notamment les avocats et les notaires. Les experts-comptables sont désormais exemptés d'obligation déclarative lorsqu'ils donnent des consultations juridiques.

Il faut noter qu'un arrêté portant agrément de nouvelles règles professionnelles en la matière a également été publié le 12 septembre

dernier. Cet arrêté détaille le formalisme, relativement lourd, à mettre en place dans le cadre de la signature d'une lettre de mission avec un client, c'est-à-dire au-delà d'une simple consultation juridique.

► **Levée de l'interdiction faite au conjoint d'experts-comptables d'effectuer des actes de commerce.**

► **Levée de l'interdiction de manipuler les fonds dans le cadre de missions effectuées à titre accessoire, en particulier dans le cadre d'un mandat visant au paiement de dettes fiscales ou sociales.**

comme les avocats ne doivent pas se protéger derrière une réglementation pour défendre des intérêts professionnels, avance-t-il. Car ces professionnels ne tirent pas leur légitimité de la réglementation, mais bien plutôt de leur compétence, de leur éthique et de leur responsabilité, couverte, faut-il le rappeler, par une assurance. »

Si l'avenir des cabinets passe pour lui par le développement d'une interprofessionnalité, la structure des cabinets doit aussi évoluer.

**Repenser sa stratégie...** « L'élargissement du périmètre d'activité et le développement de nouvelles missions va donc pousser les cabinets à se structurer de plus en plus, avec des équipes dédiées par sujet, estime Jacques Potdevin. Pour autant, ce mouvement n'implique pas forcément une concentration, un cabinet pouvant alors faire le choix de se spécialiser dans un domaine. » Le constat est le même pour Jérôme Clarysse, président de RCA et d'Espace Innovation. « L'activité des cabinets est arrivée à maturité, les besoins des clients évoluent et le secteur devient concurrentiel. La profession évolue donc vers une logique de marché et un cabinet ne pourra plus, à l'avenir, conserver sa structure actuelle, sous peine d'être dépassé », explique-t-il. Mais ses conclusions sont quelques peu différentes. Il estime en effet qu'adopter une stratégie de niche en se spécialisant par domaines de compétence ou par secteurs d'activité représente une voie dans laquelle très peu d'experts-comptables s'engageront, cette stratégie reposant sur un pari fait sur l'avenir.

Reste alors la possibilité de baisser les prix des prestations de base parmi lesquelles la tenue de comptabilité. « Mais la guerre des prix évoquée de façon récurrente dans la profession imposerait de revoir le modèle économique des cabinets et de remettre à plat leurs processus de production, estime Jérôme Clarysse. Quant aux cabinets de taille importante, qui auraient les moyens de s'intéresser à ce modèle, ils n'y ont absolument pas intérêt car ils se sont tous engagés dans la voie d'une croissance externe et la sauvegarde des prix est le fondement même de leur modèle de développement. »

Dans ces conditions, augmenter le niveau de services pourrait bien représenter la principale alternative pour les cabinets, « d'autant plus qu'une chute du monopole de la tenue comptable n'est pas totalement à exclure dans les prochaines années, compte tenu des dernières jurisprudences », ajoute-t-il.

Dans une étude menée par Espace innovation cet été, 85 % des experts-comptables interrogés affirment d'ailleurs souhaiter s'engager dans la voie du développement des missions de conseil.

**Jérôme Clarysse,**  
président, RCA



« La profession évolue vers une logique de marché et un cabinet ne pourra plus, à l'avenir, conserver sa structure actuelle sous peine d'être dépassé »

... son offre de services... Ainsi, élargir son offre de prestations et élever le niveau de ses services seraient les deux leviers indispensables pour fidéliser sa clientèle, en attirer une autre, mais aussi et surtout maintenir la marge de ses missions de base.

Certes, le conseil est encore marginal puisqu'il concerne seulement un cabinet sur cinq. Mais pour Bruno Chrétien, gérant de Factorielles et associé d'Espace Innovation, si cela fait plusieurs années que le thème des missions de conseil est abordé sans le large développement que l'on devrait voir, la situation est en train de changer depuis quelques mois. « Nous observons actuellement une évolution de la profession à deux vitesses, avec d'un côté les petites structures courant après la réglementation et qui, par conséquent, la subissent, et d'un autre côté les entreprises de comptabilité commençant à mettre en place sur le terrain une véritable stratégie et une offre de conseil », analyse-t-il.

Cependant, il constate que le sujet du conseil est encore souvent mal abordé. L'enjeu est d'arriver à formaliser l'offre de services aux TPE pour la rendre payante. « Il est en particulier essentiel de cibler la clientèle demandeuse de prestations de conseil et d'analyser ses besoins », avance Jérôme Clarysse. Parmi cette population constituant le cœur du marché du conseil figurent notamment les dirigeants dont l'entreprise est en développement et ayant de nombreuses problématiques telles que l'évolution des structures

**Serge Anouchian,**  
gérant, Gifec



« Cette évolution va ouvrir un nouveau marché en levant les dernières incertitudes et craintes sur la possibilité d'effectuer une mission pour le compte de particuliers que pouvaient avoir certains confrères »

de détention par la mise en place de holdings, ou la constitution d'un patrimoine privé. « Vendre du conseil à ces structures, qui représentent environ 15 % de la clientèle des cabinets, n'est pas compliqué car elles ne sont généralement pas regardantes sur le prix quand cela est la contrepartie juste d'une prestation utile pour l'entreprise », affirme Jérôme Clarysse.

Encore faut-il avoir structuré correctement son offre et défini un prix pour chacune des missions. Rares sont en effet les cabinets en mesure de fournir simplement un prix de mission pour des prestations telles qu'un bilan de retraite, une optimisation de rémunération, une étude sur le choix du statut, voire même des conseils en gestion de patrimoine adaptés aux petites entreprises et à leurs dirigeants.

... et l'organisation de son cabinet. Le cabinet qui souhaiterait s'orienter de manière importante vers de nouvelles missions devra également s'en donner les moyens avec des investissements pouvant être conséquents. « Le principal défi des experts-comptables est de se muter en véritables chef d'entreprise, car beaucoup d'entre eux n'ont pas, aujourd'hui, cette culture et notamment concernant l'investissement », explique Jérôme Clarysse. En fonction de la complexité de la matière, l'investissement pour la mise en œuvre d'une mission de conseil peut être compris entre 20.000 et 100.000 euros, selon le président d'Espace Innovation. L'opération nécessite des investissements en logiciels, mais aussi en marketing et communication pour formaliser une offre et la faire connaître.

Au-delà des investissements, la réussite d'une telle stratégie réside aussi dans la capacité des collaborateurs du cabinet à la promouvoir. « Des marchés plus ouverts permettent de développer des compétences nouvelles. Tout le problème va alors être de réussir à attirer les personnes détenant ces compétences dans les cabinets. Mais c'est bien par un recrutement diversifié et qualitatif que viendra le développement », considère Jacques Potdevin.

Le développement du conseil nécessite donc la présence de spécialistes, mais aussi de chargés de clientèle généralistes détachés de la production et capables d'orienter les clients vers les spécialistes. « Les cabinets qui sont habitués à embaucher quand la charge de leurs collaborateurs devient insupportable vont devoir revoir leur fonctionnement car ce dernier est totalement antinomique avec la vente de conseils. La logique d'investissement inverse le processus : il faut miser avant de gagner et non l'inverse », avance ainsi Bruno Chrétien. C'est une révolution culturelle pour les cabinets qui implique de recruter du personnel dédié et qui nécessite de mettre en place une véritable communication interne. Les cabinets doivent préparer de véritables supports à la vente, adapter leur discours face aux clients et ainsi formaliser l'entretien de vente.

Bref, c'est l'ensemble du fonctionnement du cabinet qu'il faut repenser, ce qui peut nécessiter plusieurs mois de travail. Une raison de plus pour débiter la réflexion le plus tôt possible, selon Jérôme Clarysse. « Certains vont certainement vouloir attendre de voir si la mise en place d'une telle organisation chez leur confrère en vaut la peine. Le problème, c'est que lorsque tout sera mis en place, il sera très difficile pour les retardataires de se mettre à niveau, compte tenu du travail de préparation interne, à moins de trouver des alliances ou de se faire racheter », prévient Jérôme Clarysse, pour qui ce phénomène pourrait même s'accélérer sous l'effet d'une dérégulation de la profession, laissant alors aux professionnels du chiffre plus de latitude dans leur action commerciale. ■

DIMITRI MOUCHEROU

(1) Loi n°2010-853 du 23 juillet 2010 relative aux Réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services - JO du 24 juillet 2010.

(2) L'ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945 portant institution de l'Ordre des experts-comptables et réglementant le titre et la profession d'expert-comptable.

(3) L'Agefi Actifs n° 435, p. 4.

« Nous observons actuellement une évolution de la profession à deux vitesses, avec d'un côté les petites structures courant après la réglementation et qui, par conséquent, la subissent, et d'un autre côté les entreprises de comptabilité commençant à mettre en place sur le terrain une véritable stratégie et une offre de conseil »

**Bruno Chrétien,**  
gérant, Factorielles