



## **L'expert-comptable n'a pas changé de Métier mais de Statut...**

*Par Jérôme CLARYSSE, Président de la SAS RCA*

### *Quelques faits...*

Les « tensions » qui pèsent aujourd'hui sur la Profession Comptable Libérale sont nombreuses : elles représentent autant de menaces pour certains que d'opportunités pour d'autres !

Beaucoup d'articles, d'éditoriaux, de discours et d'études ont déjà été rédigés sur le sujet. Ils sont très explicites, il n'est donc pas nécessaire de s'attarder sur la liste des contraintes internes et externes qui influencent la Profession.

Comme beaucoup de secteurs, la P.C.L évolue dans un environnement « changeant » qui la pousse inexorablement vers une LOGIQUE DE MARCHÉ. L'ouverture à la communication, bien qu'encadrée, est un fait marquant de cette évolution, mais il y en a plein d'autres tout aussi perceptibles.

Malgré tout, plusieurs caractéristiques rendent cette mutation relativement lente - on ne peut donc pas parler de « choc » mais plutôt de « rupture tranquille » pour reprendre un slogan à la mode.

Ce ralentissement est dû :

1. A la réglementation et aux Institutions (même si leur pouvoir s'effrite),
2. A la complexité et à l'hétérogénéité des flux et des supports d'informations (on est encore loin de la production de produits manufacturés quasi automatisés),
3. Au principe de proximité (relationnel, confidentialité, confiance...) qui assimile souvent l'expert-comptable au médecin généraliste,
4. A un phénomène de dilution où les menaces des « prédateurs » restent peu perceptibles même si elles sont visibles (la Profession n'est-elle pas encore composée à 90% de cabinets de moins de 15 personnes ?).

Si le diagnostic semble clair par tous les prédicateurs de la Profession, consultants, politiques et leaders, les échéances sont plus incertaines. Le fait est donc acquis : il faut s'organiser pour faire face.

### *Que remarquons-nous aussi ?*

Prévoyant ces évolutions depuis plus d'une décennie, beaucoup ont imaginé que les missions de conseil représenteraient une alternative à la banalisation des prestations traditionnelles.

On a pu entendre :

*« La chute des prix des travaux de comptabilité sera compensée par le CONSEIL à forte marge. Les gains de productivité réduiront les cycles de production à leur plus simple expression, dégageant ainsi du temps pour vendre des missions alternatives. Bref, l'expert comptable sera amené à changer de METIER pour devenir « consultant » et le BILAN, réduit à l'état de simple plaquette, deviendra un produit d'appel quasi gratuit. »*

Force est de constater qu'il n'en a pas été ainsi. Les prestations traditionnelles représentent encore aujourd'hui 90% du chiffre d'affaires des cabinets, même si la part variable des honoraires a augmenté au détriment d'une récurrence omniprésente mais tendanciellement en baisse.

### *Pourquoi en est-il ainsi ?*

La demande<sup>1</sup> tout d'abord. Elle est en hausse constante depuis 30 ans :

1980	12.000 inscrits	80.000 collaborateurs	3,5 M€ de CA
2007	18.000 inscrits	130.000 collaborateurs	6,0 M€ de CA

Et rien n'indique une diminution de cette dernière. La complexité des matières fiscale, sociale et juridique risque bien de tirer ces chiffres vers le haut... Par ailleurs, le marché du service aux entreprises ne cesse d'augmenter. Le retour à une forte demande en matière de tenue comptable est à ce titre un bon indicateur.

Le marché de la comptabilité (et prestations associées) n'est donc pas sinistré. La question est plutôt de savoir qui répondra irrémédiablement à cette demande.

Ensuite, la capacité contributive des clients.

Beaucoup d'experts-comptables, confortés dans leur opinion par des consultants de la Profession, ont surestimé la capacité contributive de leurs clients. Les consommateurs de « conseils facturés » représentent en fait une faible frange des clientèles<sup>2</sup> (environ 10 à 15%). Pour le reste, les cabinets ont pris conscience que ce

<sup>1</sup> Marché de la COMPTABILITE et services associés : fiscal, social et juridique

<sup>2</sup> Ce sont des clients en développement qui confient la majorité de leurs travaux, y compris du juridique, à leur expert-comptable ; ils n'ont pas encore la taille pour se tourner vers des spécialistes (avocats d'affaires, conseil en gestion de patrimoine, etc.)

sont les TPE qui les font vivre avec un budget d'honoraires moyen qui n'excède pas 3.500 euros.

Une étude très intéressante réalisée par les centres de gestion montre que la capacité contributive d'un client TPE (artisan, commerçant, société de services...) est d'environ 15% le montant de ses honoraires récurrents.

En d'autres termes, si le budget annuel d'honoraires de votre client s'élève à 3.500 euros, n'espérez pas lui vendre plus de 600 euros de missions complémentaires. A ce niveau de prix, vous avez donc intérêt à bien packager votre prestation !

### *Que faire ?*

Confronté à une logique de marché, l'expert-comptable doit professionnaliser les fonctions essentielles de son cabinet, comme un chef d'entreprise.

En optimisant les quatre « piliers » de son organisation :

1. Son OUTIL DE PRODUCTION pour améliorer ses marges,
2. Sa FONCTION ADMINISTRATIVE (gestion interne) pour maîtriser ses coûts et sa trésorerie,
3. Son SERVICE CLIENT pour préserver et développer ses honoraires,
4. Son MANAGEMENT pour orchestrer l'ensemble.

Tout cela dépend évidemment de la stratégie de positionnement qu'il entend insuffler à son cabinet.

On ne peut pas dire que les cabinets manquent d'idées, ni de moyens, pour travailler les deux premiers axes : production et gestion interne. Les marges de manœuvre restent importantes mais les éditeurs informatiques sont là, ils apportent régulièrement leurs lots d'innovations et de nouveautés. Cela oblige parfois à s'organiser pour rationaliser (regroupement) mais la Profession absorbe bien les mutations technologiques.

Quant au management, il ne s'improvise pas ! Mais les contraintes du marché se chargent d'initier les professionnels à cette discipline : la rareté des bons « éléments », les efforts de fidélisation,... ne peuvent plus être ignorés par les experts-comptables.

Vient enfin le SERVICE CLIENT.

Dans la majorité des secteurs d'activité, on parle de FONCTION COMMERCIALE.

Cela induit les notions de : « *prospection* », « *profil commercial* », « *budget commercial* », « *temps alloués* », « *objectifs commerciaux* », « *parts de marché* »,...

Avec un syndrome du planning des charges rempli à 100% et une notion omniprésente de L'HEURE FACTURABLE, les cabinets ont encore de gros efforts à

fournir pour parvenir à développer cette fonction en interne. Les experts-comptables, même les plus entrepreneurs, n'ont pas intégré la logique du SUR-EFFECTIF qui consiste à investir pour développer des ventes, puis à s'organiser pour les produire ensuite. On est dans un schéma inverse et l'indisponibilité chronique des « hommes », de Janvier à Septembre est bien là pour nous le rappeler.

Certains imaginent encore, motivés par les éditeurs de production comptable, que les gains de productivité vont décharger suffisamment leurs collaborateurs pour les dédier à l'activité commerciale. Il faut être sérieux et voir les réalités en face.

Avant de conquérir de nouveaux clients, ou de « vendre » des missions complémentaires à tout va (le mythe de la segmentation, des systèmes de GRC...), les cabinets ont une première étape à franchir : enrichir et formaliser leur SERVICE CLIENT... pour préserver un certain niveau de chiffre d'affaires, fidéliser leurs clients, attiser la prescription et convertir les « quelques points » d'honoraires à la lisière des missions traditionnelles (le conseil packagé).

D'aucuns diront que la rationalisation de l'outil de production, de la gestion interne et du service client ne suffiront pas pour se protéger des menaces externes. On voit alors poindre le spectre des délocalisations, des mégastructures (rapprochements) ou bien encore des banques... la menace du BIG BANG est un sujet récurrent dans la Profession !

*Revenons au SERVICE CLIENT...*

La notion de service client est vaste. C'est évidemment et avant toute chose un ETAT D'ESPRIT.

En majorité, les cabinets n'ont pas attendu pour développer une certaine forme de service client. La disponibilité des collaborateurs à l'égard de leurs clients (parfois corvéables à merci...) n'est-elle pas la meilleure preuve de cet état d'esprit ?

Malheureusement, on entend souvent les dirigeants ou ces mêmes collaborateurs se plaindre dans ces termes : « *malgré tout ce qu'on a fait pour ce client, il trouve le moyen d'être insatisfait et de discuter nos honoraires...* »

On dit souvent que ce qui est GRATUIT ne compte pas... en fait, c'est ce qui n'est pas réellement MIS EN VALEUR que le client ne perçoit pas à « son juste prix ».

Il est donc important pour les cabinets de professionnaliser le SERVICE CLIENT en le FORMALISANT.

Pour des raisons d'attachement et de formation (profil technicien du dirigeant), les cabinets ont historiquement et naturellement concentré leurs efforts sur la FONCTION PRODUCTION dont les retours sur investissements sont plus faciles à mesurer. L'impact réel d'une comptabilité de trésorerie ou d'un portail déclaratif est concret pour le cabinet... cela est moins vrai pour le SERVICE.

Malheureusement, tout ce qui se passe dans « l'arrière boutique » est peu palpable par le client !... Sans communication, votre client perçoit mal la valeur de vos prestations. Ainsi, sachez que ce n'est pas en travaillant la QUALITE de vos missions que vous fidéliserez vos clients mais la QUALITE de votre service. La qualité de vos prestations est le minimum que vous devez apporter à votre client, mais dans une logique de marché, cela ne suffit pas.

On peut définir le SERVICE CLIENT au travers de différentes catégories :

1. Un état d'esprit (disponibilité, empathie, ouverture, accueil, sens commercial,...),
2. Une communication (lettres, soirées thématiques, clubs, site internet,...)
3. Des prestations « gratuites », les fameux *plus* (ex : travaux déclaratifs personnels, présentation imagée des comptes, diagnostics, informations sectorielles, indicateurs flashs...),
4. Des prestations « packagées » en concordance avec la capacité contributive des clients TPE (bilan retraite, évaluation flash, budget prévisionnel, coût de revient, etc.).

A tous ces niveaux, le service doit être tangible, soigné et professionnel ; un travail de mise en valeur doit être réalisé (supports, formation des collaborateurs,...). Rappelez-vous : un client ne paye que ce qu'il comprend et ce qui lui paraît utile à ses yeux.

Reste que la formalisation du SERVICE n'est pas une chose si aisée !

Prenons l'exemple de la quatrième catégorie, celle des prestations packagées. Situées à la lisière de l'expertise, elles doivent pourtant être produites de façon très rationnelle. C'est ce qui les distingue des « vraies » missions de conseil où l'expert dispose de suffisamment de temps et d'une enveloppe d'honoraires adaptée pour mener à bien son travail.

Les prestations packagées demandent des processus de production (on doit faire vite et bien) mais aussi un minimum de culture "Conseil"... Pas question que l'expert réalise de bout en bout ce type de tâche ;  $\frac{3}{4}$  du travail doivent être préparés par des collaborateurs ou des chefs de mission. Dans ce domaine, l'expert intervient principalement en phase de restitution. C'est d'ailleurs pour cela que les logiciels utilisés doivent être intuitifs, simples et pédagogiques pour faciliter leur diffusion tant au niveau des collaborateurs (utilisateurs), que des clients (supports pédagogiques).

Dans ce domaine d'ailleurs, qu'on le veuille ou non, les A.G.C possèdent une certaine longueur d'avance en terme d'organisation.

*Un changement de métier : NON ; un changement de statut : assurément...*

La mutation de l'offre du cabinet vers le CONSEIL imaginée il y a 10 ans, n'aurait pas vraiment impacté le statut de l'expert-comptable, devenant de ce fait « plus EXPERT » que « COMPTABLE »... Mais toujours LIBERAL. Elle aurait induit une élévation très forte du niveau des collaborateurs, et du dirigeant lui-même, mais n'aurait pas notablement agi sur L'ORGANISATION du cabinet en tant que structure de production.

Aujourd'hui, force est de constater que les cabinets pratiquent le même métier qu'il y a 10 ans (transformer l'information comptable pour la rendre utile) mais dans un environnement où il est indispensable de rationaliser tous les processus, et à tous les niveaux : production, administration, management... et SERVICE CLIENT.

Le nouveau statut de l'expert-comptable, devenu chef d'entreprise au sens propre du terme, l'oblige à s'élever donc à déléguer. Il ne peut plus être immergé dans la seule fonction PRODUCTION même s'il reste garant de la qualité des produits finis.

### ***RCA : un ACTEUR innovant dans la Profession...***

On dit souvent qu'une entreprise est à l'image d'un seul homme : son dirigeant.

Face à ces défis, l'expert-comptable doit avant toute chose compter sur lui-même pour les relever : le reste suivra...

Pour autant, les offres en matière d'accompagnement ne manquent pas.

- Les EDITEURS informatiques assurent un rôle majeur pour faire évoluer l'outil de PRODUCTION et de GÉSTION INTERNE,
- Les Institutions, les organismes de formation et les consultants sont là pour aider l'expert-comptable dans son MANAGEMENT au sens large : veille, stratégie, niveau technique, transmission des savoir-faire...

Reste qu'en matière de SERVICE CLIENT, l'offre est plutôt hétérogène, chacun apportant son lot de « petits produits ».

En se positionnant sur ce créneau, RCA est l'un des acteurs les plus ACTIFS et les plus INNOVANTS (avec deux DISQUETTE D'OR consécutives). RCA développe une palette de services et d'outils opérationnels pour satisfaire les besoins du dirigeant de cabinet dans la formalisation de cette FONCTION.

**Jérôme CLARYSSE**  
Président SAS RCA  
[jerome.clarysse@rca.fr](mailto:jerome.clarysse@rca.fr)  
☎ 06 82 67 76 00

*Poursuivez cette réflexion sur le Blog d'échanges du G.I.E Espace Innovation dont RCA est Membre Fondateur : [www.espace-innovation.fr](http://www.espace-innovation.fr)*