

3.5. LES AUTRES FACTEURS DE MUTATION

La transition digitale

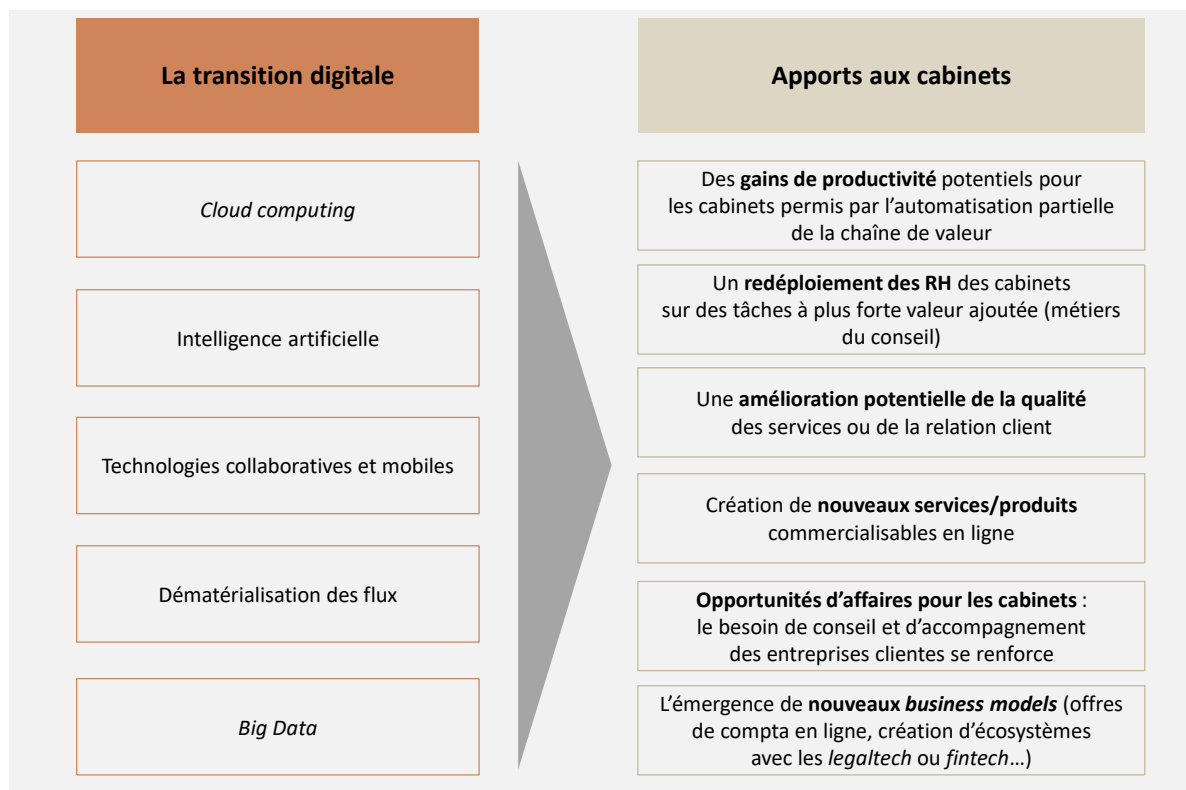
Une large palette d'innovations technologiques transformant le *business model* des cabinets

La transition digitale des acteurs du secteur de l'expertise comptable et de l'audit passe avant tout par un ensemble d'innovations technologiques dans différents domaines :

- la dématérialisation des flux de données voulue par les pouvoirs publics pour réduire les coûts de gestion des administrations (récemment le FEC, la DSN, etc.) ;
- le *cloud computing* qui permet aux machines d'embarquer une puissance de calcul plus réduite puisqu'une partie des calculs informatiques sont réalisés à distance, dans le *cloud*, sur des serveurs spécifiques ;
- l'intelligence artificielle algorithmique ou auto-apprenante (*machine learning*) qui automatise les tâches logico-déductives, accroît la productivité du travail, améliore potentiellement la qualité du service ou encore favorise la création de nouvelles offres (*comptatech* par exemple). En d'autres termes, l'IA impacte les *business models* ;
- le *big data*, qui modifie le rapport aux données et nourrit les systèmes d'intelligence artificielle ;
- les technologies collaboratives et mobiles facilitent les interactions au sein du cabinet tout comme avec le client.

La transition digitale a été amorcée par la majorité des acteurs du secteur afin de gagner en productivité, d'améliorer la relation client, de proposer des offres différenciées, etc. Elle représente, en parallèle, un axe de développement important en termes d'offres de conseil et d'accompagnement des clients qui négocient leur propre transformation digitale.

■ Apports de la transformation digitale aux cabinets d'expertise comptable



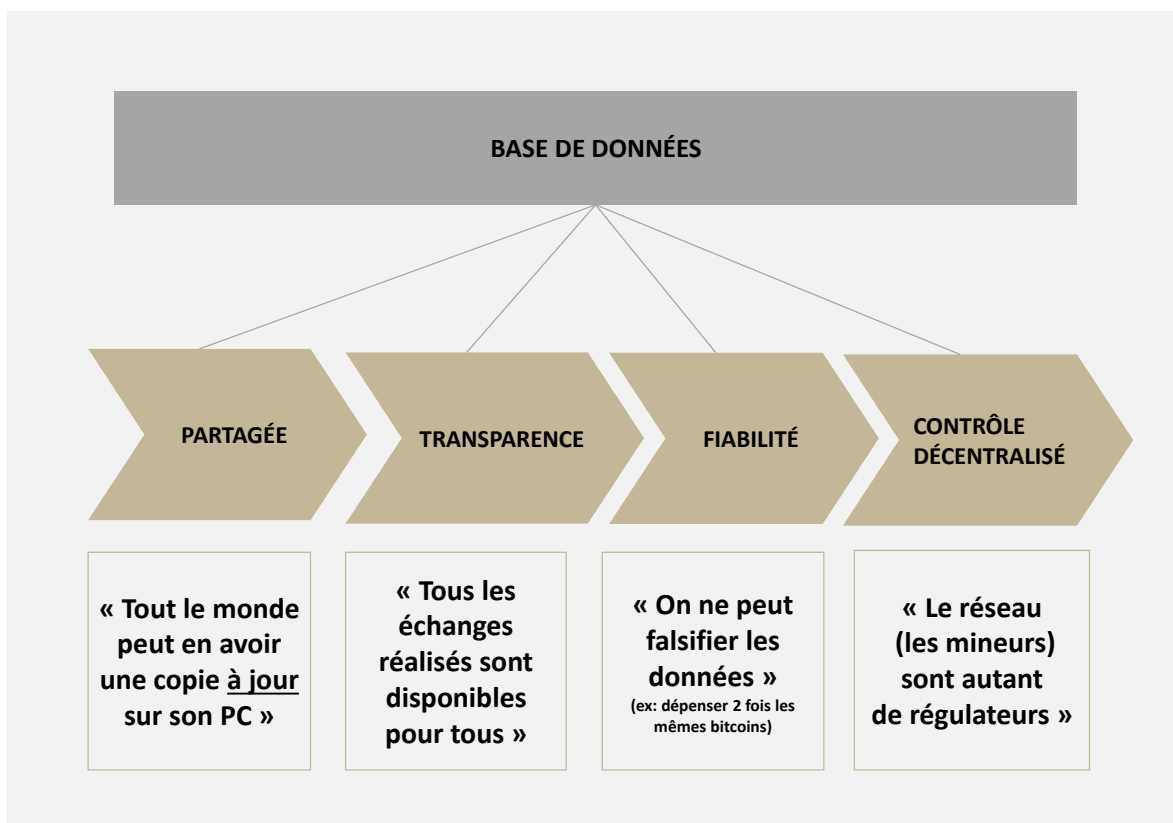
Source : Xerfi

La blockchain, source de destruction créatrice ?

En donnant la possibilité à un registre d'auto-valider les écritures comptables grâce à un contrôle automatique et en temps réel, la *blockchain* remet fondamentalement en cause le rôle actuel des experts-comptables et celui des auditeurs (mais aussi celui des banques, des notaires, du cadastre, des huissiers, des greffes, etc.) et plus généralement des tiers de confiance. Si ce véritable registre en ligne devait exister, il permettrait en effet de rendre les comptes des sociétés beaucoup plus transparents, rendant alors caduc le rôle des professionnels du chiffre. En clair, il donnerait la possibilité de faire un audit en temps réel. Ce n'est de fait pas un hasard si les Big 4 de l'audit multiplient leurs initiatives dans le domaine de la *blockchain* face à l'émergence des premières plateformes de crypto-comptabilité de pointe (comme Balanc3).

La *blockchain* s'avère en effet un puissant levier pour automatiser les missions de base, et donc réduire fortement les coûts des cabinets. Par ailleurs, les cabinets devront se forger des compétences plus technologiques, notamment informatiques, pour par exemple vérifier la sécurité du registre. Il faudra, en effet, des tiers de confiance pour s'assurer du bon fonctionnement de la *blockchain*. Les commissaires aux comptes pourront ainsi se voir confier la réalisation d'audits de *blockchain* qui permettront de vérifier la résilience et la sûreté du système.

■ Grands principes de la blockchain



Source : Xerfi

Étude de cas

MyUnisoft et Authentic BlockChain : la blockchain au service de l'expertise comptable

Une solution de comptabilité augmentée « *for us by us* »

MyUnisoft est un fournisseur de logiciels pour experts-comptables créé en 2018. L'acteur bénéficie notamment depuis juillet 2021 du soutien de Drakarys, société d'investissement de la profession des experts-comptables. MyUnisoft propose à ses clients un écosystème ouvert qui intègre plusieurs solutions comptables : production comptable automatisée, plateforme client collaborative, etc. Il mise sur la connectivité entre différentes plateformes pour répondre à l'ensemble des besoins comptables (gestion commerciale, intégration bancaire, signature électronique, etc.). MyUnisoft s'est construite sur un modèle « *for us by us* ».

Présentation de Authentic Blockchain

Authentic Blockchain est un spécialiste français de la *blockchain*, qui s'adresse aux professionnels du droit et du chiffre en proposant des solutions d'infalsification des documents numériques (immutabilité des documents, date certaine, certificats opposables devant les tribunaux, etc.).

La *blockchain*, au cœur des enjeux de confidentialité

Le règlement RGPD et la confidentialité des données constituent des problématiques importantes de relation clients pour les experts-comptables et plus largement l'ensemble de l'écosystème des services comptables. Le recours à la *blockchain* pour sécuriser les échanges d'informations et de documents est une des réponses apportées par la profession.

Un nouveau partenariat avec un expert de la *blockchain*

MyUnisoft, qui se revendique comme une solution de « comptabilité augmentée », a choisi la *blockchain* pour répondre à ses problématiques de confidentialité des données. Pour ce faire, l'acteur a conclu en septembre 2022 un partenariat avec Authentic BlockChain. Ce partenariat permet à MyUnisoft de :

- garantir à ses clients potentiels et actuels la confidentialité de leurs données et de lutter contre la falsification des documents comptables. Grâce à l'utilisation de la *blockchain*, les entreprises ainsi que leurs clients sont assurés que les documents ont bien été envoyés au bon destinataire sans être compromis ou divulgués ;
- prévenir la modification non autorisée des documents importants. Pour ce faire, les clients de MyUnisoft peuvent ancrer leur document numérique directement dans ABC. Ceci leur confère une « date certaine », permettant d'attester de la date de la dernière modification légitime du document. Tout document réalisé ultérieurement peut ainsi être contesté et reconnu comme un plagiat / une falsification ;
- s'assurer de la véracité des documents numériques qui sont transmis aux experts-comptables. En utilisant la *blockchain*, les clients de MyUnisoft peuvent limiter les problèmes de perte ou de modification involontaire des documents grâce à une traçabilité accrue.

Source : Xerfi, d'après opérateurs et presse

3.5. LES AUTRES FACTEURS DE MUTATION

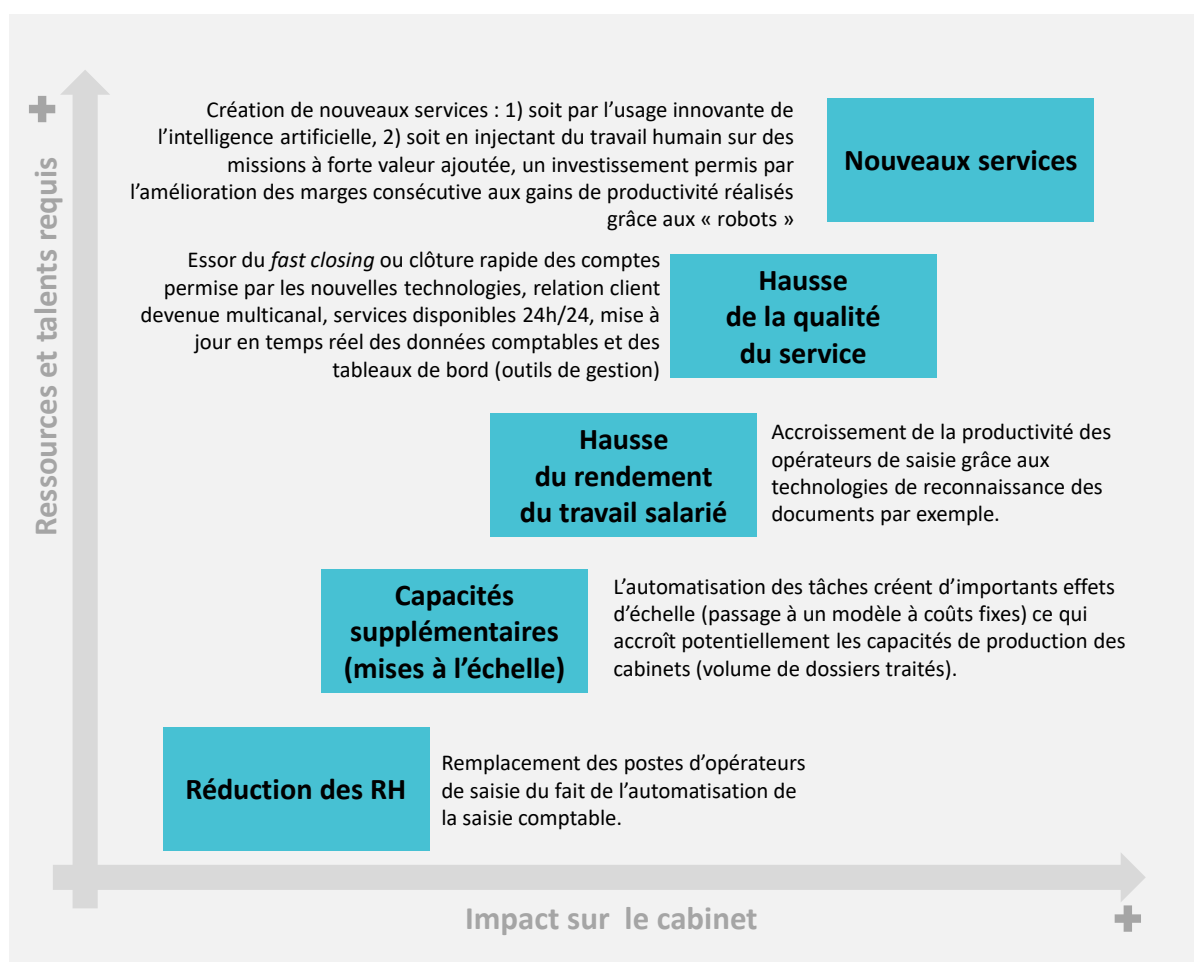
L'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle au service des cabinets

L'analyse d'importants volumes de données (*big data*) grâce à des algorithmes plus ou moins complexes préexistait avant l'apparition de l'intelligence artificielle avec des outils dits de « *Business Intelligence* » qui servaient d'aide dans la prise de décision des entreprises et qui étaient basés sur l'analyse de données. Aujourd'hui, il devient possible d'analyser de très grands volumes de données, ayant une forte variété (données structurées et non structurées, issues de l'entreprise ou de son environnement), le tout en temps réel grâce aux avancées en matière de programmation algorithmique et plus largement d'intelligence artificielle.

Le secteur de la comptabilité et de l'audit est le premier concerné par ces évolutions en matière d'analyse de données. La dématérialisation des flux liés à la comptabilité (factures fournisseurs, paiement des clients, etc.) avec dernièrement le Fichier des Écritures Comptables ou FEC, ouvre de nouvelles opportunités pour industrialiser les contrôles et réduire les coûts de production des cabinets, notamment lors des missions d'audit.

■ Effets de l'intelligence artificielle au service des cabinets



Source : Xerfi d'après EY

LES STRATEGIES DE CROISSANCE ET AXES DE DEVELOPPEMENT

1

Le conseil est devenu un axe de diversification stratégique pour les professionnels du chiffre. Mais il n'est pas exempt de risques : faible propension des clients TPE à payer pour du conseil en gestion, activité très gourmande en ressources humaines, coût important pour former les collaborateurs à ces nouvelles missions, etc.

2

Les Big 4 de l'audit sont les acteurs les plus diversifiés. Mais ils sont de plus en plus imités par leurs challengers, de grands acteurs régionaux et même des cabinets de petite taille. Ces derniers sont désormais nombreux à se placer dans une logique d'apporteur de solutions, de facilitateur d'affaires, plutôt que dans une optique purement technique.

3

La croissance des cabinets d'envergure locale passe par les regroupements. Ces derniers impliquent des degrés divers d'engagement/d'autonomie de la part des associés. Certaines structures sont ainsi totalement intégrées aux grands réseaux nationaux/régionaux (*via* par exemple une acquisition). D'autres adhèrent à des organisations spécifiques pour mutualiser leurs coûts ou partager de bonnes pratiques.

4

Les cabinets d'expertise comptable accélèrent leur digitalisation dans le but d'automatiser une grande partie de leur activité et d'utiliser le temps libéré pour des tâches à plus forte valeur ajoutée. Le virage digital pose de nombreux défis RH : recherche de nouvelles compétences, évolution des collaborateurs positionnés sur la saisie, etc.

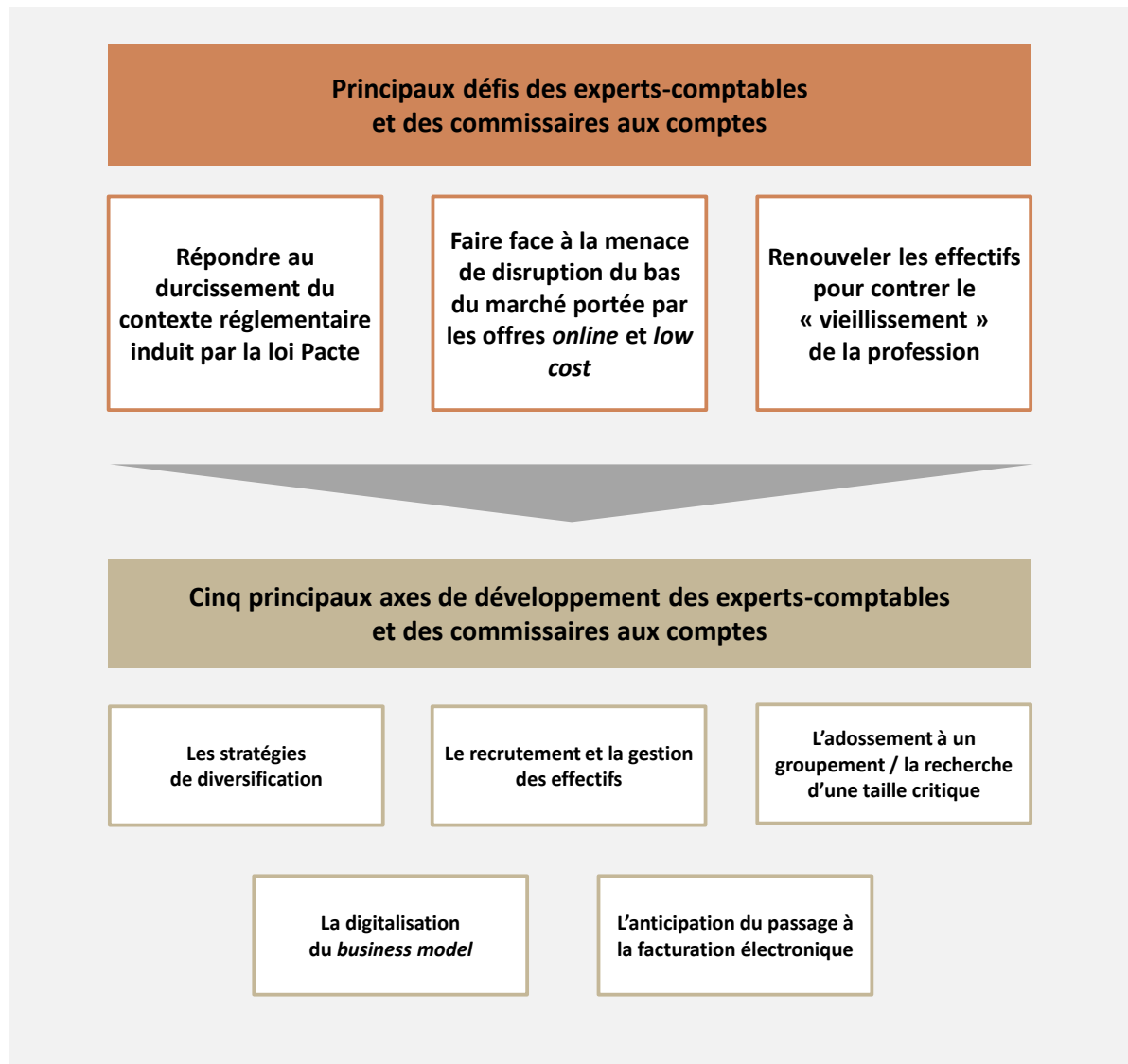
5

Pour se digitaliser, la plupart des acteurs développent des outils en interne, signent des partenariats avec des fournisseurs de solutions digitales (notamment dans l'IA). Les leaders de la profession acquièrent aussi des *start-up* dans la *data science* et créent des « laboratoires de recherche ».

6

Au-delà des initiatives de place (par exemple l'OEC) pour renforcer l'attractivité du secteur, les cabinets activent par ailleurs de nombreux leviers pour attirer et fidéliser les meilleurs profils et renforcer leur marque employeur (développement des compétences, conditions de travail, etc.).

■ Principaux défis et axes de développement des experts-comptables et des auditeurs



Source : Xerfi

4.2. L'ADAPTATION DES EXPERTS-COMPTABLES À LA FACTURE ÉLECTRONIQUE

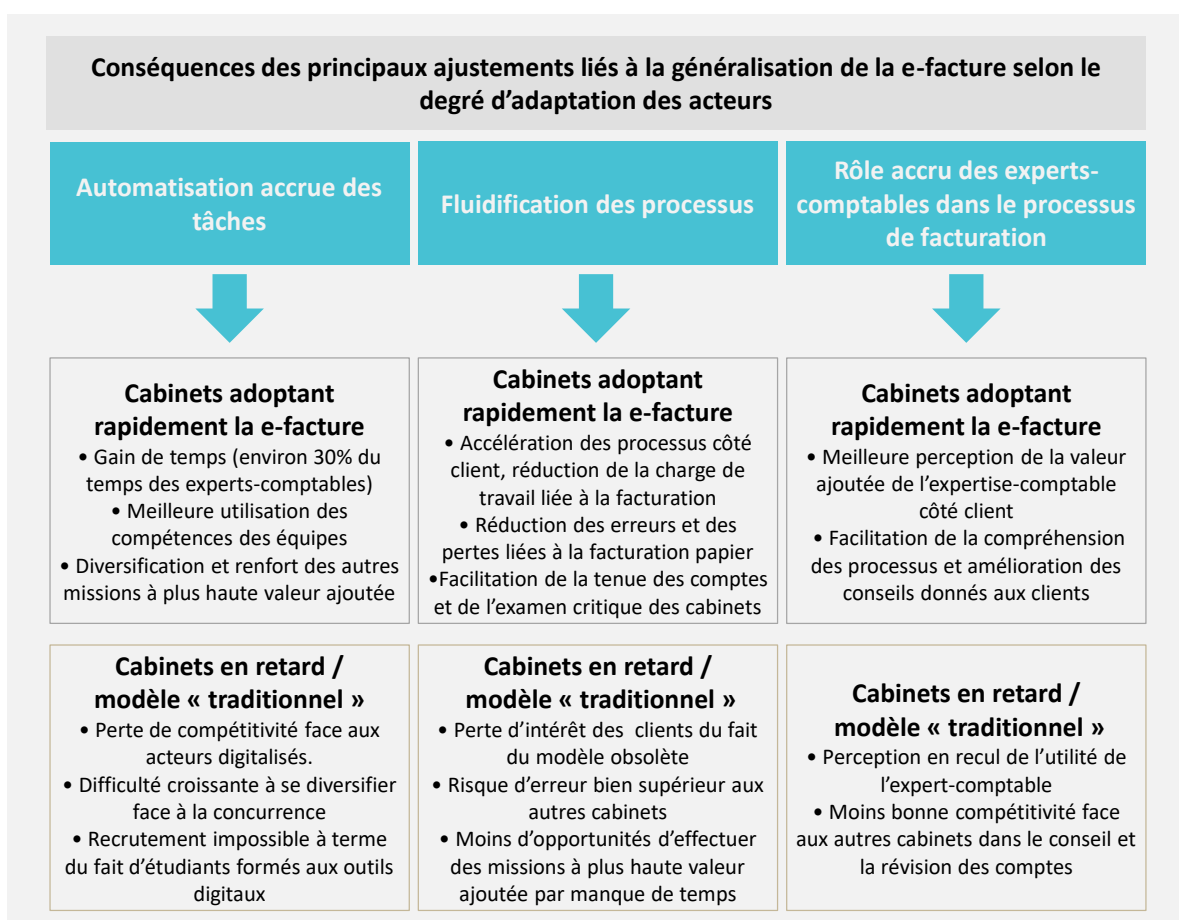
Les ajustements face à la généralisation de la e-facture

S'adapter à l'e-facture, un enjeu de compétitivité pour les cabinets d'expertise comptable

La généralisation de la facturation électronique prévue par la loi de finances 2020 aura un impact majeur pour les experts-comptables en matière de tenue de fichier des écritures comptables et de déclaration fiscale. De nombreux acteurs ont d'ores et déjà ajusté leur fonctionnement pour anticiper cette nouvelle norme, et éviter d'accumuler un retard face à leurs concurrents. Cet enjeu majeur de compétitivité se dessine à travers trois grands impacts :

- **une automatisation accrue de certaines tâches (saisie comptable, déclarations de TVA, collecte des pièces, etc.).** Le gain de temps résultant permettra aux cabinets de se concentrer sur des missions à plus haute valeur ajoutée (conseil, solutions digitales, etc.) qui seront à terme un moyen essentiel de différenciation, en particulier face aux cabinets en retard sur la digitalisation ;
- **une fluidification des processus (transmission instantanée, accélération des flux et de la production de l'information financière, etc.),** avec à la clé une réduction des erreurs et une simplification de la tenue comptable et de l'examen critique des experts-comptables ;
- **un rôle accru des experts-comptables dans les processus de facturation** (génération de factures électroniques selon la norme Factur-X, signature électronique, transmission aux destinataires, archivage).

■ Conséquences de la généralisation de l'e-facture selon le degré d'adaptation des acteurs



Source : Xerfi

4.2. L'ADAPTATION DES EXPERTS-COMPTABLES À LA FACTURE ÉLECTRONIQUE

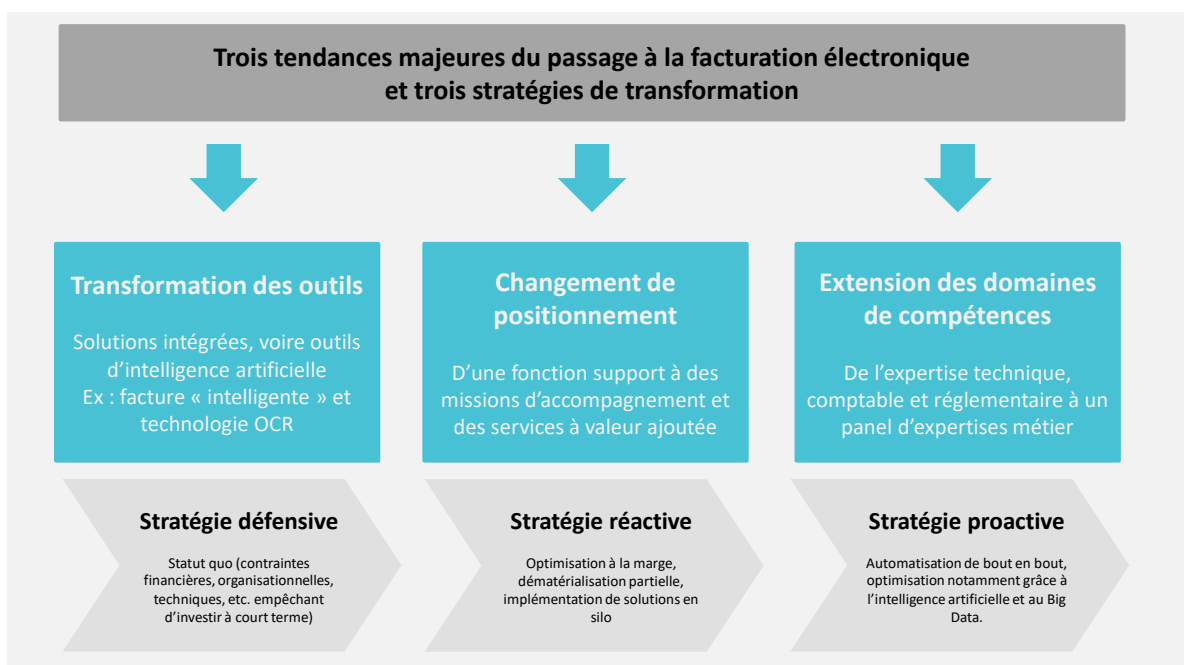
Les stratégies de repositionnement des cabinets

Pression accrue sur les prix de la prestation comptable et le chiffre d'affaires

Si, avec la facturation électronique, l'automatisation de certaines prestations comptables est source d'opportunités opérationnelles pour les cabinets, notamment en termes de libération de jours homme, elle pourrait aussi se traduire par de fortes pressions sur leur chiffre d'affaires. Sur longue période, d'ailleurs, les importants gains de productivité réalisés par les cabinets d'expertise comptable ont été quasiment intégralement reversés aux clients : en 2016, le chiffre d'affaires par dossier dans les cabinets employant entre 1 et 49 salariés est tombé sous la barre des 3 000 euros (-20% par rapport à 2002)⁶. En particulier, la facturation électronique réduira encore davantage l'expertise déclarative des cabinets, un mouvement initié depuis plusieurs années déjà avec le prélèvement à la source et les déclarations de TVA pré-remplies.

Dans ce contexte, la généralisation de la facturation électronique appelle à un repositionnement des cabinets. Ces derniers peuvent notamment proposer de nouveaux services : mise à disposition des pièces comptables, *workflows* de paiement, suivi des tiers et de trésorerie, voire services de cession de créances et de recouvrement, etc. L'automatisation et l'enrichissement des factures sont aussi l'occasion pour les cabinets de se renforcer dans les missions de pilotage en temps réel, par exemple pour la prévention des risques ou pour l'optimisation des trésoreries des entreprises. En tout état de cause, les stratégies défensives ou réactives apparaissent difficilement pérennes à terme car elles pourraient se traduire par des pertes de parts de marché, des surcoûts, et d'importantes difficultés opérationnelles. À l'inverse, les stratégies proactives et le développement de nouveaux services à plus forte valeur ajoutée seront les plus créateurs de valeur pour les cabinets.

Tendances liées à la facturation électronique et stratégies de transformation des cabinets



Source : Xerfi

⁶ Les honoraires moyens ont toutefois légèrement augmenté ces dernières années.

4.2. L'ADAPTATION DES EXPERTS-COMPTABLES À LA FACTURE ÉLECTRONIQUE

Les attentes des cabinets d'expertise comptable

Les avantages de l'e-facture ne font pas l'unanimité chez les experts-comptables

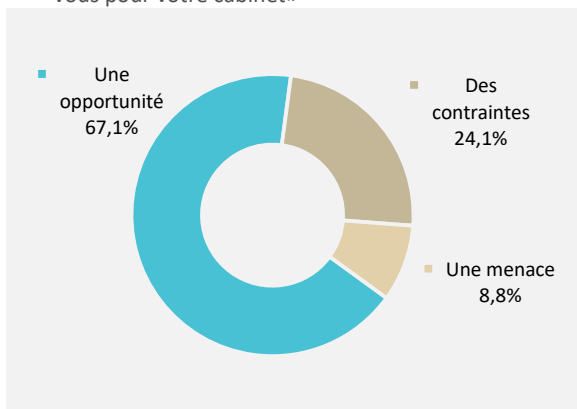
Bien que 81,1% des cabinets d'expertise comptable la considèrent comme un enjeu stratégique, un tiers d'entre eux perçoit l'e-facture comme une menace ou une contrainte. Près de 83% des cabinets n'ont par ailleurs pas encore mis en place de nouvelles offres en lien avec l'e-facture. Les cabinets d'expertise comptable ayant déjà franchi le pas sont donc largement minoritaires.

Les attentes des experts-comptables portent massivement sur la relation client

Parmi les 5 principales opportunités de l'e-facture soulevées par les cabinets, 3 portent sur l'amélioration de la relation client, ou la mise en place de nouvelles missions d'accompagnement. Les deux autres opportunités portent quant à elles sur l'amélioration de leur productivité. Dans les deux cas, l'e-facture est perçue par les acteurs comme un levier à fort potentiel de croissance, mais qui nécessite des investissements. Face aux contraintes opérationnelles de mise en place, de nombreux cabinets préfèrent ainsi patienter avant de s'adapter à la future norme.

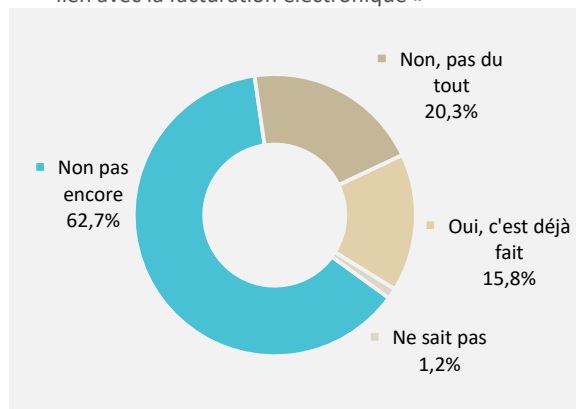
■ Perception de l'e-facture des cabinets

Unité : Part en % des réponses à la question « La généralisation de la facture électronique est selon vous pour votre cabinet »



■ Adaptation des cabinets à l'e-facture

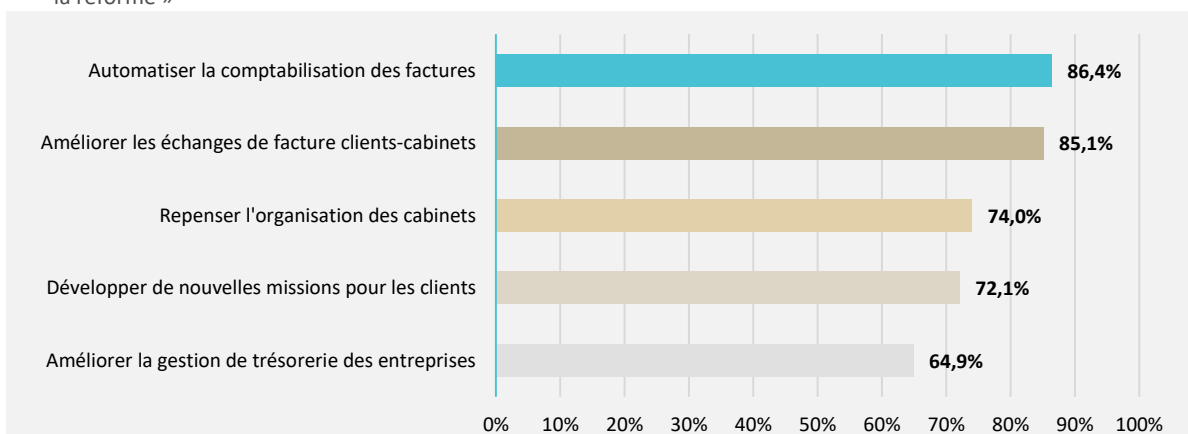
Unité : Part en % des réponses à la question « Avez-vous déjà commencé à définir de nouvelles offres en lien avec la facturation électronique »



Source : La Profession Comptable - Fulll, 1^{er} baromètre de la facture électronique des cabinets d'expertise comptable

■ Principales opportunités de l'e-facture selon les cabinets d'expertise comptable

Unité : Part en % des réponses à la question « Quels sont, selon vous, les 5 principaux avantages ou opportunités de la réforme »



Source : La Profession Comptable - Fulll, 1^{er} baromètre de la facture électronique des cabinets d'expertise comptable

4.2. L'ADAPTATION DES EXPERTS-COMPTABLES À LA FACTURE ÉLECTRONIQUE

Les partenariats stratégiques des cabinets avec Esker

Étude de cas

Les partenariats stratégiques entre des cabinets d'expertise comptable avec Esker pour accompagner le passage à l'e-facture

Présentation d'Esker

Créé en 1985, Esker est un éditeur de logiciel qui a pour principale mission d'aider les entreprises à dématérialiser leurs documents papier par voie électronique. ETI française dont le siège social se situe à Lyon (69), Esker compte 800 collaborateurs répartis dans 14 pays (Europe, Amérique du Nord, etc.). Il compte plus de 600 000 utilisateurs dans une cinquantaine de pays et accompagne notamment des ETI et des grandes multinationales (Culligan, Hays, Gerflor, JCDecaux, Veolia Environnement, etc.). Coté sur Euronext GrowthTM à Paris, Esker a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 134 M€ (dont les deux tiers à l'international). Esker est reconnu par plusieurs grands cabinets (Gartner, IDC, Ardent Partners) comme un leader mondial de solutions de digitalisation (intelligence artificielle, *cloud*, etc.) dans les processus *procure-to-pay* et *order-to-cash*.

Face à l'enjeu de l'e-facture, plusieurs cabinets d'expertise comptable misent sur Esker

En mai 2021, Esker a signé un partenariat stratégique avec KPMG France pour accompagner les entreprises face à l'obligation d'adopter la facturation électronique. Leader français de l'audit et du conseil, et disposant d'une expertise pluridisciplinaire reconnue dans les domaines de la fiscalité, de la finance et de la conformité, KPMG France s'est naturellement imposé comme un partenaire privilégié dans cette mission. Mais face à la rupture technologique induite par le passage à la facturation électronique, le cabinet a lui-même renforcé son partenariat avec Esker, s'appuyant sur son savoir-faire technologique en matière de dématérialisation des factures. Esker propose en effet une solution en mode SaaS d'automatisation de la diffusion et de l'archivage des factures. Près de 3 000 entreprises y ont recours, pour environ 63 millions de factures dématérialisées chaque année.

Un partenariat de juin 2019 existait par ailleurs déjà entre Esker et KPMG aux Pays-Bas, dans le cadre duquel KPMG commercialise la solution de digitalisation des factures fournisseurs d'Esker au sein de son offre de RPA et de transformation de la fonction Finance. Un partenariat qui a permis à KPMG de compléter son offre et de proposer aux entreprises des services à valeur ajoutée dans le cadre de leur parcours de transformation digitale.

En mai 2022, c'est avec Grant Thornton qu'Esker a conclu un nouveau partenariat en vue de la généralisation de la facturation en 2024. L'éditeur a fait de Grant Thornton un intégrateur des solutions Esker en France et à l'international.

En France, près de 4 millions d'entreprises sont assujetties à la TVA selon la Direction Générale des Finances Publiques, et deux milliards de factures sont émises chaque année. Le développement avant-gardiste d'une offre répondant aux nouvelles problématiques liées à la facturation électronique est donc un enjeu majeur pour les cabinets d'expertise comptable. Ces partenariats, qui restent pour l'instant une exception, devraient se multiplier ces prochaines années avant l'implémentation de la facture électronique en juillet 2024.

Source : Esker, KPMG et Grant Thornton

4.2. L'ADAPTATION DES EXPERTS-COMPTABLES À LA FACTURE ÉLECTRONIQUE

Les principaux faits marquants

■ Principaux faits marquants liés au passage à la facturation électronique (*)

Mois	Opérateurs	Commentaires
Juin 2021	EBP	L'éditeur de solutions de comptabilité, gestion commerciale et paie, noue un partenariat avec jefacture.com, plateforme de facturation électronique de l'ECMA, pour permettre aux experts-comptables de collecter automatiquement les factures et avoirs des clients EBP, les sceller avec le cachet de l'Ordre et les archiver.
Septembre 2021	-	La facture électronique, qui devait entrer en vigueur le 1 ^{er} janvier 2023 est reportée au 1 ^{er} juillet 2024 (obligation de réception de la facture) et au 1 ^{er} janvier 2026 (obligation d'émission). Dans l'ordonnance présentée en Conseil des ministres, le ministère de l'Économie précise que les entreprises seront libres de recourir à une plateforme de dématérialisation (immatriculée auprès de l'administration) ou au portail public qui s'appuie sur Chorus Pro.
Octobre 2021	Groupe Isagri	Groupe Isagri (241 M€ de chiffre d'affaires, 2 250 salariés) rachète le groupe franco-belge Cecurity.com, acteur majeur de l'archivage électronique et de la dématérialisation des documents, notamment pour les experts-comptables. Cette opération doit permettre au groupe Isagri d'accompagner la transition numérique des entreprises, en particulier le passage à la facture électronique.
Décembre 2021	Inqom / Libeo	Les deux éditeurs de logiciels Inqom (automatisation et production comptable) et Libeo (paiement entre entreprises) signent un accord afin d'intégrer au logiciel SaaS d'Inqom un module de paiement. Ce dernier permettra aux cabinets d'avoir un accès facilité aux factures centralisées de leurs clients, puis d'effectuer directement des paiements fournisseurs.
Mars 2022	Exco / Libeo	Le cabinet d'expertise comptable Exco s'associe à Libeo afin d'intégrer à son outil de gestion une fonction dédiée au paiement des factures. Ce partenariat permettra à Exco de proposer Pay à ses clients sur sa plateforme My Exco. Cet outil permettra entre autres aux clients de régler leurs factures directement depuis le logiciel de gestion via des API.
Mai 2022	Grant Thornton / Esker	Grant Thornton signe un partenariat avec Esker pour devenir intégrateur des solutions d'automatisation de l'éditeur de logiciels. Le cabinet pourra ainsi proposer à ses clients un accompagnement dans leur transformation digitale et dans la dématérialisation de leurs factures. Grant Thornton entend par ce biais renforcer son expertise en assistant à maîtrise d'ouvrage et en conseil.
Août 2022	-	Suite à la loi des finances rectificatives pour 2022 dévoilée en août dernier, le gouvernement annonce une expérimentation de la facturation électronique dès janvier 2024. Les entreprises pourront ainsi se connecter au portail public avant juillet 2024 pour vérifier le fonctionnement de la plateforme.
Septembre 2022	Docaposte / Libeo	Docaposte, filiale du groupe La Poste, crée un partenariat avec Libeo, spécialiste de la gestion des factures afin de lancer une plateforme de dématérialisation certifiée. Baptisée Scala, cette dernière sera compatible avec toutes les banques et disposera d'une API pour être interconnectable avec d'autres outils du métier. Elle proposera aux entreprises « un accompagnement technique et métier, un audit de conformité, la collecte et l'émission automatique des factures et de nombreux services additionnels ».

(*) Liste non exhaustive / Source : Xerfi, d'après presse et opérateurs

4.3. LA DÉMATÉRIALISATION DU BUSINESS MODEL

La dématérialisation, un enjeu pour l'expertise comptable

La dématérialisation, un axe majeur de la stratégie des experts-comptables

La quasi-totalité des cabinets d'expertise comptable a aujourd'hui *a minima* amorcé la dématérialisation de son activité, notamment l'automatisation de la production comptable, qui impacte le *business model* des cabinets à différents niveaux :

- elle génère *a priori* une baisse des coûts de production grâce à l'industrialisation de tâches qui nécessitent de moins en moins d'intervention humaine. Avec à la clé la possibilité pour les cabinets d'augmenter leurs marges ou de proposer des baisses tarifaires à leurs clients pour gagner en compétitivité ;
- en réduisant les délais de production, elle libère du temps-homme et offre la possibilité aux cabinets de réallouer une partie de leurs effectifs sur d'autres missions à plus forte valeur ajoutée comme le conseil ;
- elle permet aux cabinets de proposer certains services innovants basés sur des outils d'analyse de données, voire d'analyse prédictive et d'intelligence artificielle. Elle peut ainsi être source de différenciation et d'amélioration de l'expérience client.

Une dématérialisation à marche forcée

Alors que la profession a déjà largement entamé le virage numérique, le maintien d'une stratégie de statut quo apparaît de moins en moins tenable à terme. En effet, le maintien de process de production traditionnels prive les cabinets d'un important levier de performance opérationnelle et constitue indéniablement un frein vis-à-vis de concurrents plus digitalisés.

La transformation numérique ne va toutefois pas sans son lot de défis. La baisse de chiffre d'affaires généré par les prestations traditionnelles, de plus en plus perçues par les clients comme des commodités, nécessite de développer de nouvelles missions. Un véritable travail de marketing, de structuration et de commercialisation de l'offre doit être mené par les cabinets pour légitimer et valoriser leurs offres. La transition digitale s'accompagne aussi d'une nécessité d'accompagner le renforcement des compétences des collaborateurs sur de nouvelles problématiques qui vont au-delà des missions comptables.

■ Impacts de l'automatisation de la production dans les cabinets

Nature de l'impact	Automatisation de la production	Maintien de <i>process</i> de production « traditionnels »
Impact sur les coûts	Baisse des coûts de production	Maintien des coûts de production
Impact sur les prix	Baisse des prix envisageable	Baisse des prix peu envisageable
Impact sur la marge	Maintien/augmentation de la marge	Détérioration de la marge
Impact sur le temps	Temps dégagé pour offrir des services à plus forte valeur ajoutée	Peu de temps libéré pour d'autres missions
Impact sur l'expérience client	Meilleur service client	Expérience client potentiellement détériorée
Impact sur les délais de production	Réduction des délais de production	Maintien des délais traditionnels

Source : Xerfi, d'après opérateurs et presse

4.3. LA DÉMATÉRIALISATION DU BUSINESS MODEL

Les leviers de la dématérialisation

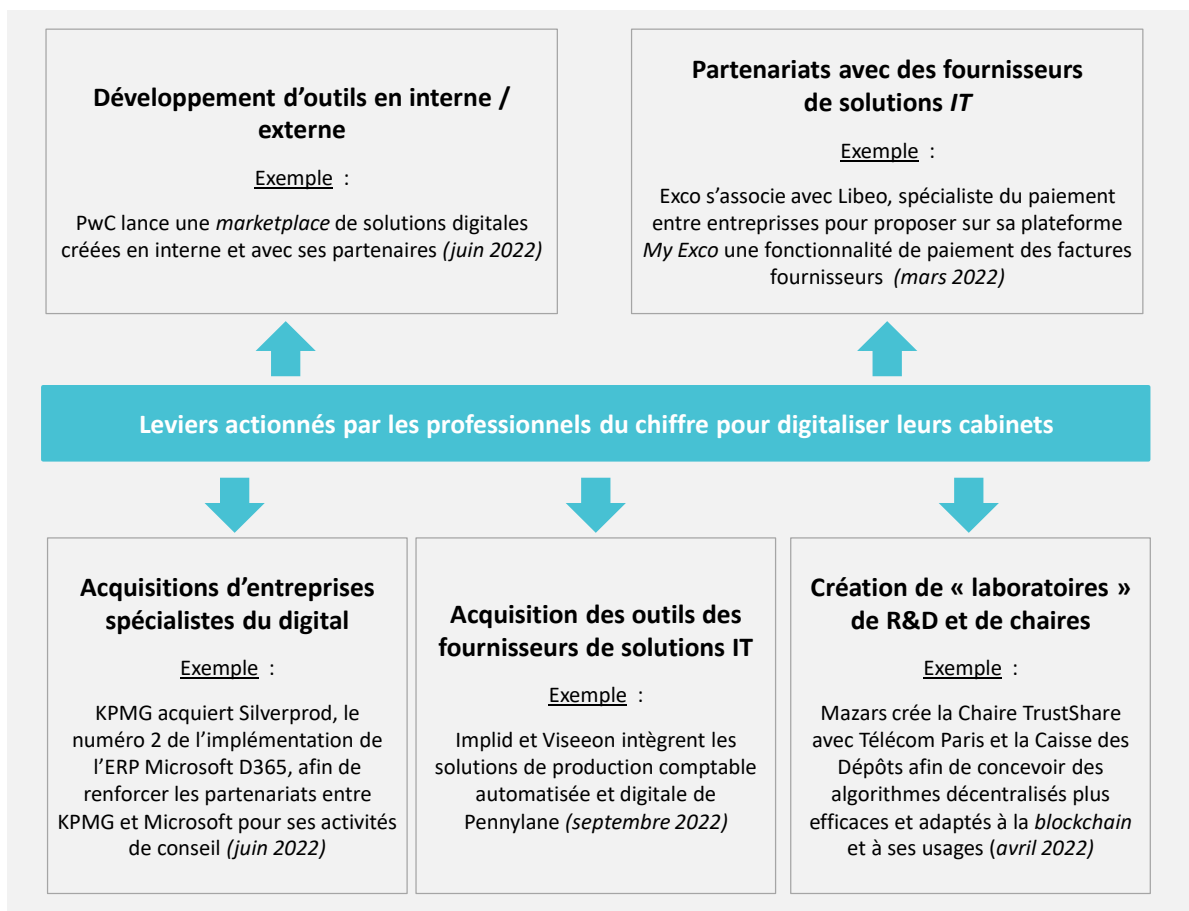
Les leviers de la dématérialisation

La digitalisation apparaît comme une réelle opportunité pour les experts-comptables de transformer leurs *business model*. Ils ont recours à plusieurs leviers, qui varient selon leurs moyens financiers et humains. Les plus grands cabinets développent généralement des outils en interne. Ils mènent également des stratégies de croissance externe en procédant à des rachats de sociétés spécialisées. Les cabinets plus petits misent quant à eux sur des partenariats avec des spécialistes de solutions IT. Enfin, certains professionnels recrutent des collaborateurs spécialistes IT ou créent une branche dédiée à la conception de solutions digitales.

Le soutien des fournisseurs IT

Le virage digital des cabinets d'expertise comptable est aussi facilité par la profusion des outils et services proposés par les fournisseurs IT (Cegid, Silae sur la paie/social, etc.). Les outils les plus basiques permettent d'automatiser les tâches répétitives (saisie manuelle des écritures comptables, notamment), de gérer et d'intégrer d'importants volumes de données ou de faciliter l'échange de documents *via* des portails collaboratifs en ligne. Des solutions plus avancées intègrent par ailleurs de l'analyse prédictive et de l'intelligence artificielle. Selon Cegid, par exemple, plus de 20% des cabinets d'expertise comptable ont aujourd'hui recours à l'IA.

■ Principaux leviers de la digitalisation des cabinets d'expertise comptable et d'audit



Traitement Xerfi / Sources : opérateurs et presse spécialisée

4.3. LA DÉMATÉRIALISATION DU BUSINESS MODEL

Le recours aux outils numériques par les experts-comptables

Profusion des outils proposés par les éditeurs de logiciels aux experts-comptables

Les éditeurs de logiciels sont des parties prenantes essentielles à la transformation digitale des cabinets d'expertise comptable. L'écosystème des éditeurs n'a cessé de s'agrandir ces dernières années, de même que l'éventail de leurs solutions. EMCA a par exemple récemment lancé conformexpert.com, une solution de conformité fiscale pour experts-comptables. En parallèle, Yooz et MyUnisoft ont mis en commun en janvier 2022 leurs solutions de comptabilité automatisée, afin de permettre la récupération automatique des données référentielles par MyUnisoft, puis en direct l'export des écritures comptables et image des documents de Yooz vers MyUnisoft. Parmi les éditeurs les plus importants figurent notamment Cegid, qui propose des solutions dans de nombreux domaines (comptabilité, social et paie, gestion commerciale, GED, etc.). En fait, une poignée d'éditeurs *trustent* une grande partie des outils utilisés. Selon l'IFEC, par exemple, les deux tiers des solutions de dématérialisation utilisées par les experts-comptables proviennent de six éditeurs (Cegid, RCA, ACD, Dext, Agiris et Jedéclare). À noter que de nombreux professionnels (50% selon l'IFEC) utilisent au moins deux outils de digitalisation, qui pourrait traduire la volonté des experts-comptables de réduire leur dépendance à un seul éditeur afin de pallier les carences éventuelles de leur outil principal.

L'accessibilité aux outils numérique est facilitée par les autorités du secteur

Les éditeurs de logiciels ne sont pas les seuls à renforcer l'accessibilité aux outils numériques pour les experts-comptables. Le CNCC a annoncé en juin 2022 que l'ensemble de ses outils numériques destinés au commissariat aux comptes seraient désormais entièrement gratuits. Ces outils sont principalement des outils de diagnostic financier (*CyberAudit*) ou extra-financier (*DiAG RSE*), de conformité vis-à-vis des taxes et de la RGPD (*Tax'Audit et RGPD Audit*). Le CNCC propose pour l'instant 6 services gratuitement (dont 2 en fin de développement), mais a annoncé vouloir renforcer le développement de ses outils numériques.

■ Principaux éditeurs de logiciels à destination des experts-comptables

Solutions d'acquisition et dématérialisation	Principaux éditeurs Cegid (25%), RCA (10%), ACD (9%)
Solutions GED (gestion électronique de documents)	Principaux éditeurs Cegid (27%), ACD (16%), Agiris (8%)
Solutions de comptabilité	Principaux éditeurs Silaé (44%), Cegid (24%), Sage Coala (7%)
Solutions de paie et social	Principaux éditeurs Cegid (27%), ACD (16%), Agiris (8%)
Solutions de gestion interne et commerciale	Principaux éditeurs Cegid (43%), ACD (15%), Sage Coala (9%)

Traitement Xerfi / Source : IFEC

4.3. LA DÉMATÉRIALISATION DU BUSINESS MODEL

L'utilisation de l'intelligence artificielle par les cabinets d'audit

L'intelligence artificielle, un outil de contrôle pour les experts-comptables

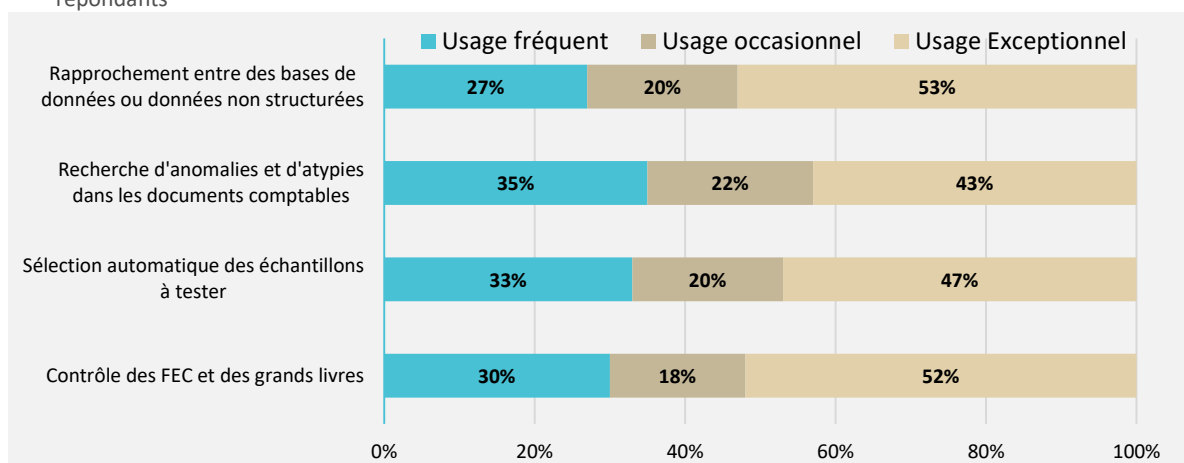
Si l'intelligence artificielle affiche une grande diversité d'usage (drones, robots, *machine learning*), c'est en particulier pour les opérations de contrôle qu'elle est adoptée par les professionnels du chiffre. En 2022, près de 60% des auditeurs utilisent au moins l'un des outils liés à l'IA, bien que celle-ci soit plus généralisée dans les grands cabinets. Son utilisation porte sur :

- le contrôle des fichiers des écritures comptables et des Grands Livres ;
- la recherche d'anomalies dans les processus et écritures comptables ;
- la sélection automatique des échantillons à tester ;
- le rapprochement de bases de données ou données non structurées.

Ce développement de l'intelligence artificielle n'est toutefois pas destiné, selon les acteurs, à provoquer un rapprochement des fonctions de contrôle et d'audit interne. En effet, 70% d'entre eux ne se prononcent pas en faveur d'une fusion grâce à l'intelligence artificielle des deux fonctions. Toutefois, l'IA et plus précisément le *machine learning* représentent aujourd'hui un enjeu de productivité et de rigueur majeur pour les cabinets.

■ Utilisation de l'intelligence artificielle par les auditeurs

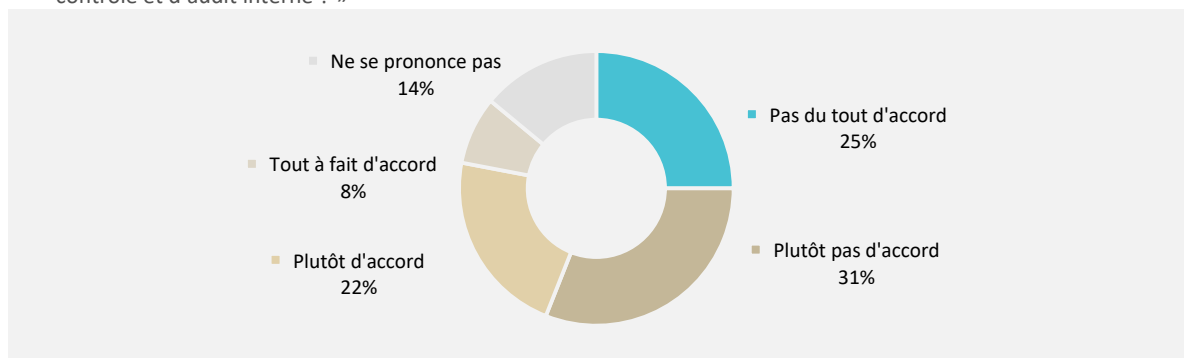
Unité : réponses à la question « à quelle fréquence utilisez-vous l'intelligence artificielle ? » en % du nombre de répondants



Source : Grant Thornton, « La place de l'intelligence artificielle dans les pratiques d'audit », septembre 2022

■ Rapprochement des fonctions de contrôle et d'audit interne grâce à l'intelligence artificielle

Unité : Part en % des réponses à la question « l'IA pourrait-elle provoquer le rapprochement des fonctions de contrôle et d'audit interne ? »



Source : Grant Thornton, « La place de l'intelligence artificielle dans les pratiques d'audit », septembre 2022

4.3. LA DÉMATÉRIALISATION DU BUSINESS MODEL

Les risques et les opportunités liées à l'intelligence artificielle dans l'audit

Un outil difficile et risqué à mettre en place...

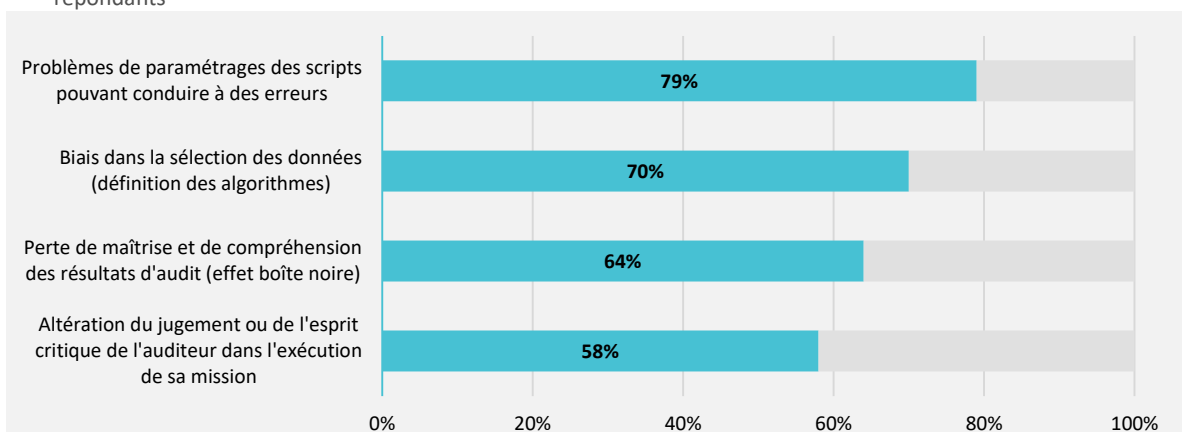
L'implémentation de l'intelligence artificielle dans les métiers de l'expertise comptable et de l'audit est encore freinée par la méconnaissance des cabinets à ce sujet (63% des répondants estiment que les freins au développement de l'IA sont d'ordre financier et technique). Ces incertitudes pourraient provoquer des erreurs techniques (problèmes de paramétrage, mauvaises interprétations) qui pénaliseraient gravement les cabinets. L'implémentation de l'IA dans l'audit nécessite ainsi selon les acteurs de lourds investissements de mise en service et de formation.

...mais qui recèle aussi de fortes opportunités

Toutefois, une fois ces investissements réalisés, l'IA promet des avantages compétitifs inégalables pour les entreprises l'utilisant. Selon plus de 70% des auditeurs, ceux-ci portent principalement sur l'automatisation encore plus poussée de l'audit, une meilleure vérification des données et une meilleure identification des risques.

■ Risques liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans l'audit

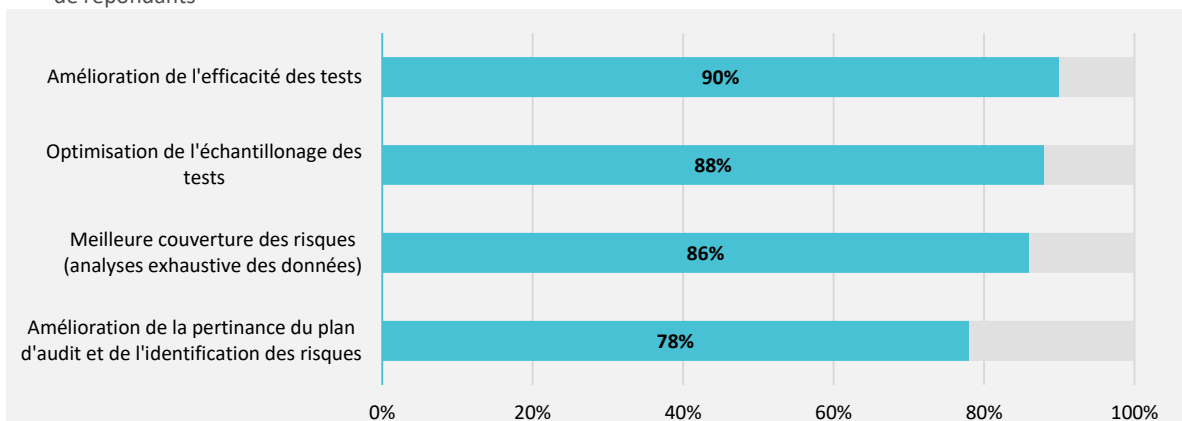
Unité : principales réponses à la question « Quel risque l'utilisation de l'IA pose-t-elle ? » en % du nombre de répondants



Source : Grant Thornton, « La place de l'intelligence artificielle dans les pratiques d'audit », septembre 2022

■ Opportunités liées à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans l'audit

Unité : principales réponses à la question « Quelle opportunité l'utilisation de l'IA amène-t-elle ? » en % du nombre de répondants



Source : Grant Thornton, « La place de l'intelligence artificielle dans les pratiques d'audit », septembre 2022

4.3. LA DÉMATÉRIALISATION DU BUSINESS MODEL

Étude de cas : PwC Store, la nouvelle marketplace de PwC France et Maghreb

Étude de cas

Les opportunités digitales de PwC Store, la nouvelle marketplace dédiée aux services du cabinet et de ses partenaires

Un outil inédit au sein des Big Four

Dans le cadre de la stratégie mondiale « The New Equation », qui prévoit 12 milliards de dollars d'investissements pour créer des solutions innovantes à destination des clients du groupe, PwC France et Maghreb a lancé en juin 2022 le *PwC Store*. Cette *marketplace* propose aux entreprises 23 solutions digitales valorisant l'intelligence artificielle, le *no-code*, l'analyse de données ou encore l'automatisation. Ces dernières visent toutefois majoritairement des entreprises déjà très développées. En effet, le prix minimum pour une solution peut atteindre 40 000 € à l'année.

La rentabilité sur le long terme au cœur de son business model

Les solutions proposées par PwC *via* son *PwC Store* devraient être sources de nombreuses opportunités de croissance :

- elles permettent au groupe de rentabiliser les coûts de R&D et de maintien très élevés des technologies liées à l'intelligence artificielle ou au *machine learning* lorsqu'elles concernent des logiciels autrefois internes à PwC puis mis en commercialisation *via* le *PwC Store* ;
- elles sont toujours vendues *via* des licences avec abonnement annuel, ce qui assure à l'opérateur un renouvellement sur le long terme des clients et donc davantage de rentabilité ;
- elles intègrent pour beaucoup dans leurs formules des services de conseil, ateliers ou encore des rapports détaillés de la part de PwC, ce qui permet au cabinet d'acquérir de nouveaux clients pour ses activités de conseil à travers la commercialisation de solutions digitales.

L'offre du PwC Store

Le *PwC Store* propose des solutions mêlant logiciels, plateformes et accompagnement en direct par PwC. Ces dernières traitent pour l'essentiel de problématiques de l'audit, et mettent en particulier l'accent sur les opportunités liées à la dématérialisation du secteur (connectivité, automatisation de la production comptable, contrôle des objectifs, évaluation des risques, etc.)

■ Offre de solutions et logiciels de PwC France et Maghreb sur le PwC Store

Catégories de solutions disponibles sur le PwC Store

<p>Conformité Solutions dédiées à la gestion, à la résolution de conflits et problèmes</p>	<p>Transformation des taxes et de l'environnement légal Solutions dédiées à la production comptable</p>	<p>Audit « Next Gen » Solutions dédiées à la transformation digital des outils liés à l'audit (ERP, Logiciels de comptabilité)</p>	<p>Cyber Solutions dédiées à la cyber sécurité, à la simulation de crise, et à la gestion de risques</p>
<p>Finance & Transmission Solution dédiée à la planification budgétaire de la consolidation comptable</p>	<p>Divers Accompagnement dans les cessions, fusions</p>	<p>Environnement Solutions dédiées aux calculs d'empreinte environnementales et carbone</p>	

Source : Xerfi, d'après PwC et presse professionnelle

4.4. LES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION L'adoption d'un modèle pluridisciplinaire

La pluridisciplinarité, modèle d'affaires dominant

Le repli programmé du marché de l'audit et l'élargissement du champ d'intervention des CAC instauré par la loi Pacte ont incité ces acteurs à accélérer la mise en place d'un modèle pluridisciplinaire intégrant commissariat aux comptes, expertise comptable, conseil et autres métiers des services aux entreprises. Cette stratégie présente plusieurs avantages :

- élargir les sources de revenus, voire s'orienter vers des activités jugées plus rentables ;
- réduire l'exposition aux retournements de conjoncture sur leur cœur de métier ;
- mieux accompagner leurs clients traditionnels et séduire de nouveaux donneurs d'ordres grâce à un panel élargi de prestations ;
- faire jouer des synergies pour optimiser les coûts.

Une tendance initiée par les géants de l'audit et rapidement adoptée par les challengers

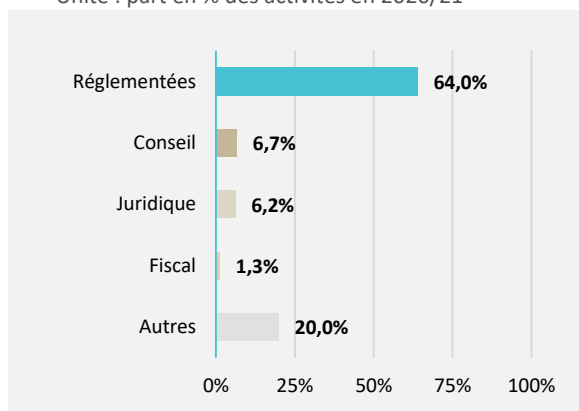
Les « Big Four » ont adopté en premier le modèle pluridisciplinaire anglo-saxon, qui s'est notamment traduit par un renforcement de leur offre de conseil (juridique, fiscal, stratégique, management, risque, informatique, etc.). Leurs principaux challengers ainsi que les réseaux régionaux ont rapidement suivi la tendance, et continuent aujourd'hui de miser sur leurs activités alternatives. Pour continuer de diversifier son offre, BDO a par exemple fait l'acquisition en février 2022 d'Hekla Corporate, un cabinet spécialisé en M&A et de Peregrine en juin 2022, un cabinet spécialisé dans la gestion des fonctions finance et RH.

Le degré de diversification, fonction croissante de la taille des acteurs

Sans surprise, les leaders sont pour l'instant plus diversifiés que les autres réseaux. Les activités réglementées (audit et expertise comptable) ne représentaient en effet plus « que » 64% des revenus des opérateurs dont le chiffre d'affaires a dépassé 150 M€ au cours de l'exercice 2020/21, contre 89% chez les autres cabinets. À noter que certaines petites structures ont toutefois opté pour une stratégie de diversification très offensive. C'est le cas de Novances, qui a généré plus du quart de ses revenus dans les activités non réglementées en 2020/21.

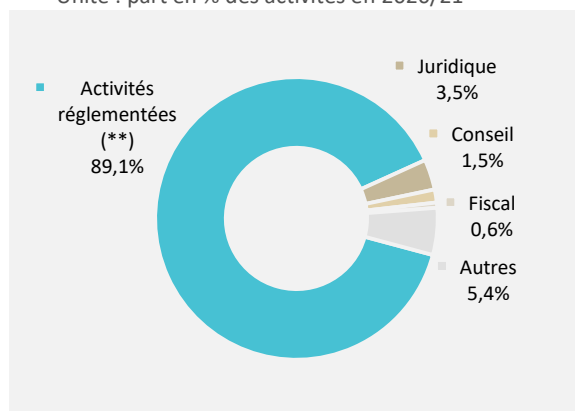
Répartition des activités des acteurs au CA > 150 M€ (*)

Unité : part en % des activités en 2020/21



Répartition des activités des autres acteurs (*)

Unité : part en % des activités en 2020/21



(*) Acteurs de l'audit et de l'expertise comptable / (**) CAC et expertise comptable
Traitement Xerfi / Source : La profession comptable

L'adoption d'un modèle pluridisciplinaire (suite)

Les experts-comptables misent sur plusieurs activités pour se diversifier

De nombreux cabinets cherchent à se développer dans des secteurs au potentiel de croissance plus élevé que leur cœur de métier réglementé (expertise comptable et audit). Pour proposer à leurs clients un accompagnement global, ils développent par exemple des activités juridiques, de conseil (gestion de patrimoine, de risque, etc.) et des activités fiscales. Ces ouvertures sont grandement facilitées par les actions du conseil national des experts-comptables, qui agit régulièrement pour favoriser ces diversifications, notamment *via* des partenariats. Le CNOEC a par exemple signé en avril 2022 une convention de partenariat avec l'Ordre national des infirmiers, visant à simplifier la collaboration entre experts-comptables et infirmiers.

■ Principaux axes de diversification des cabinets d'expertise comptable (*)

<p>Conseil en gestion de patrimoine</p>	<p>Le conseil patrimonial constitue un axe de diversification naturel pour les experts-comptables en raison de leur proximité avec le dirigeant d'entreprise et d'une bonne connaissance globale de l'entreprise qui lui permettent de mieux appréhender les problématiques de patrimoine social, professionnel et personnel.</p> <p><i>Exemple : Adlink rachète Axor Finance, une société de conseil en gestion et stratégie patrimoniale en partenariat avec Magnacarta, spécialiste de l'accompagnement des cabinets de gestion de patrimoine (novembre 2021)</i></p>
<p>Responsabilité sociale des entreprises (RSE)</p>	<p>La RSE représente aujourd'hui un enjeu stratégique pour les cabinets pour répondre à une demande de plus en plus forte de la part des clients et pour accroître la performance (meilleure crédibilité vis-à-vis des parties prenantes, structuration accrue, etc.). La récente entrée en vigueur de la DPEF, qui contraint certaines entreprises à publier et à faire certifier des informations sur ces sujets, génère aussi des opportunités d'affaires.</p> <p><i>Exemple : Grant Thornton acquiert Primum Non Nocere, une agence de coaching RSE (septembre 2022)</i></p>
<p>Business Process Outsourcing (BPO)</p>	<p>Certains cabinets (Grant Thornton, Aca Nexia, etc.) proposent des services d'externalisation de la fonction finance pour combler les difficultés de pilotage en interne des entreprises (recrutement, complexification des opérations liée à une croissance soutenue). Ces services vont au-delà des fondamentaux (production comptable, paie) et incluent les relations tiers (gestion des règlements, suivi des encaissements, relations banques) et des services enrichis (assistance juridique, reporting, budget, etc.).</p> <p><i>Exemple : Grant Thornton noue un partenariat avec son partenaire de plateforme cloud Esker afin d'en devenir un intégrateur (avril 2022)</i></p>
<p>Activités juridiques</p>	<p>De nombreux cabinets d'expertise comptable s'orientent vers les services juridiques pour accompagner leurs clients de manière globale et opérationnelle. Ils traitent en particulier les contentieux en droit des affaires et assurent un conseil en droit social, mais leur offre peut aussi aller plus loin (droit fiscal, défense judiciaire, droit immobilier, etc.).</p> <p><i>Exemple : Le groupe GMBa s'associe à Nosten Avocats pour créer GMBaAvocats, une branche dédiée aux activités juridiques (mai 2022)</i></p>

(*) Liste non exhaustive / Source : Xerfi

4.4. LES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION

L'offensive des Big 4 dans le conseil

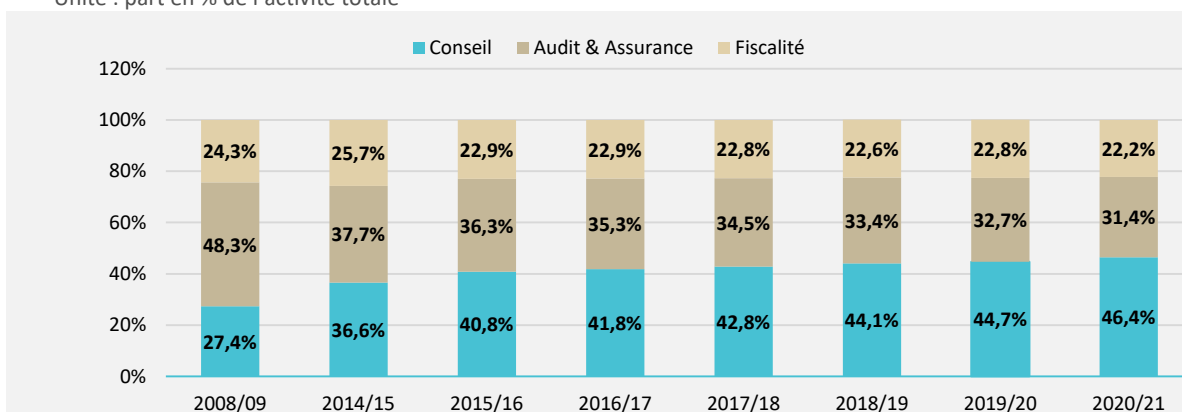
Le conseil, centre de gravité des « Big Four »

Un temps sortis du secteur en raison de contraintes réglementaires et de potentiels conflits d'intérêts, les « Big Four » ont ré-atteint des volumes d'activité importants dans les métiers du conseil (management, stratégie, IT, etc.). À tel point que la plupart d'entre eux génèrent désormais plus de revenus dans ces secteurs à fort taux de croissance et aux marges élevées que dans le commissariat aux comptes. Pour cela, ces mastodontes se sont appuyés sur plusieurs atouts, comme leurs capacités financières, les apports d'affaires générés par leurs prestations d'audit ou même la réputation de leurs marques. Présents sur la quasi-intégralité des segments du *consulting*, les « Big Four » concentrent désormais notamment leurs efforts sur le haut du marché, chasse gardée de quelques grands noms (comme McKinsey).

L'officialisation d'un plan de scission des activités d'audit et de conseil par EY en septembre 2022 s'inscrit dans cette volonté d'accélérer dans le conseil, en s'émancipant des barrières posées par le *chanel 1* (métiers réglementés d'audit). Le plan de scission table sur une accélération des marges du conseil et un chiffre d'affaires en hausse de 15% à 20% par an sur les trois premières années.

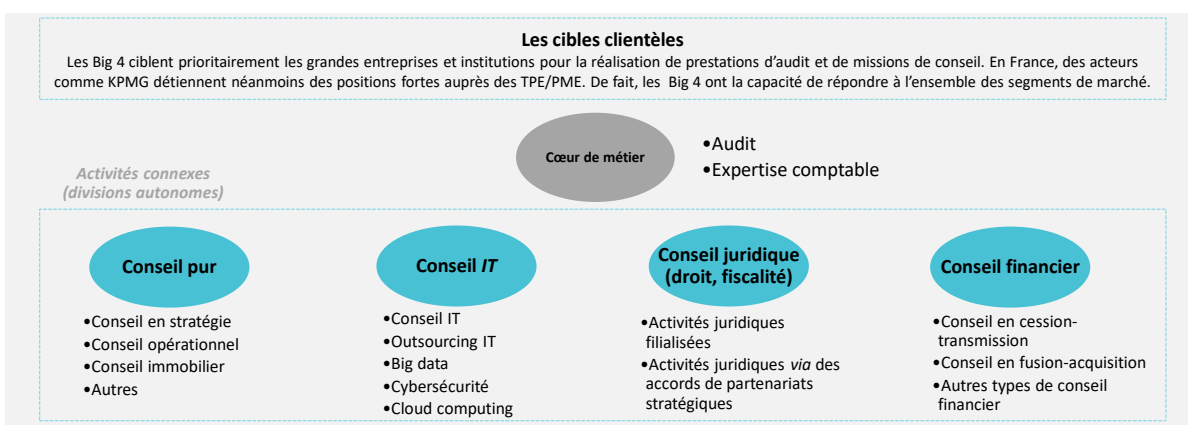
Évolution de la part des activités de conseil, d'audit et de fiscalité dans l'activité mondiale des Big 4

Unité : part en % de l'activité totale



Traitement Xerfi / Sources : actuel-expert-comptable d'après communiqués des 4 réseaux et opérateurs

Portefeuille d'activités des Big 4



Source : Xerfi, d'après opérateurs

L'offensive des Big 4 dans le conseil (suite)

Le conseil pèse pour plus de deux tiers des activités de Deloitte (niveau monde)

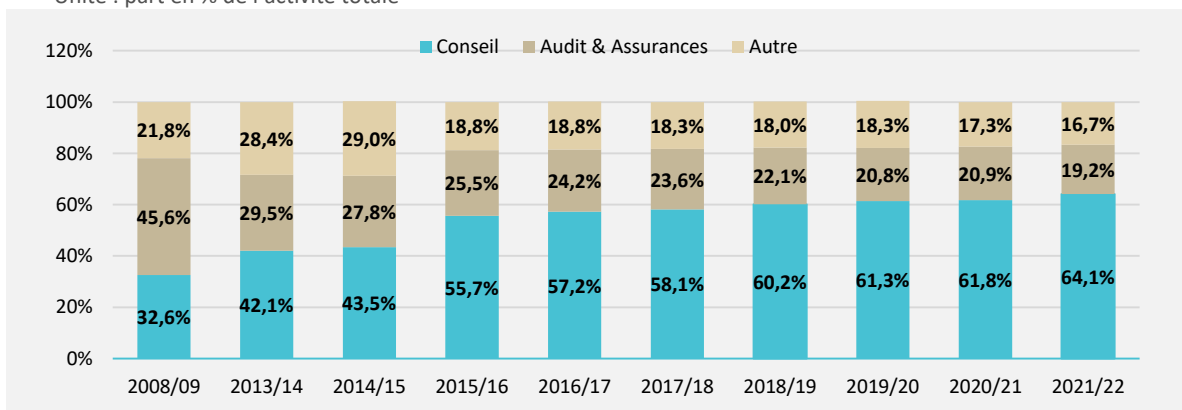
Parmi les *Big 4*, Deloitte se détache nettement en raison du poids du conseil dans son activité. En effet, alors que le conseil pèse près de 40% de l'activité totale chez KPMG, EY et PwC, il représente la majorité des activités de Deloitte (64% en 2021/22). Son poids a ainsi presque doublé en une dizaine d'années (en 2008/2009, le conseil pesait environ un tiers de ses revenus). À l'inverse, le poids des revenus issus des activités d'audit s'est considérablement réduit (d'environ 50% en 2008/09 à 19% en 2021/22).

Chez EY, le conseil prend son envol face aux autres activités (niveau monde)

Le conseil compte pour plus de 40% des revenus d'EY en 2021/22 (contre 26% en 2008/09). C'est bien plus que l'audit, dont le poids diminue depuis 10 ans (de 47,3% des revenus en 2008/09 à 31,7% en 2021/22). Il s'est particulièrement affaibli sur l'exercice 2021/22 du fait d'une très bonne performance des activités d'EY dans le conseil. Cette performance est principalement due à sa branche EY Parthenon, l'un des leaders mondiaux du conseil en stratégie constitué suite à l'acquisition de Parthenon en 2014, qui compte aujourd'hui plus de 9 000 consultants. La part des autres activités d'EY est quant à elle relativement stable, et représente 25% des revenus globaux.

■ Part des activités de conseil, d'audit et autres dans l'activité mondiale de Deloitte

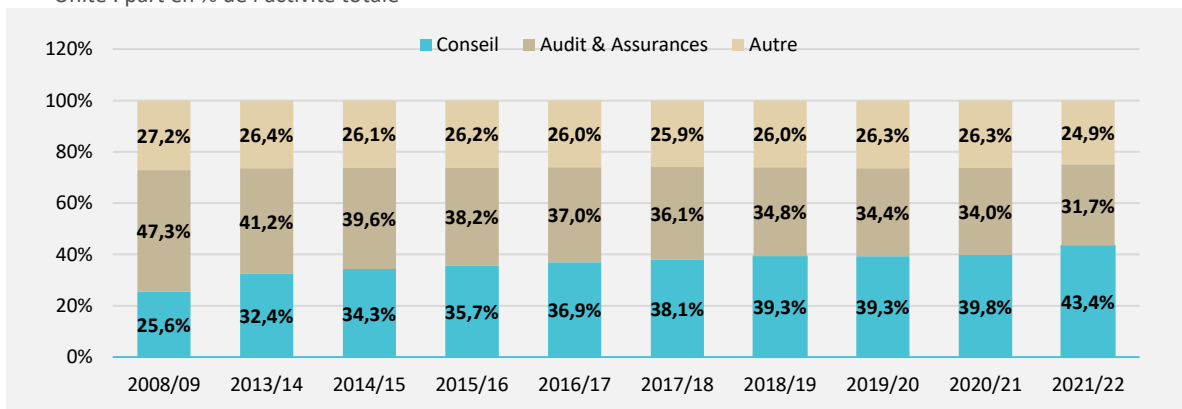
Unité : part en % de l'activité totale



Traitement Xerfi / Sources : actuel-expert-comptable et opérateur

■ Part des activités de conseil, d'audit et autres dans l'activité mondiale d'EY

Unité : part en % de l'activité totale



Traitement Xerfi / Sources : actuel-expert-comptable et opérateur

L'offensive des Big 4 dans le conseil (suite)

Le conseil fait mine de dépasser l'audit pour PwC (niveau monde)

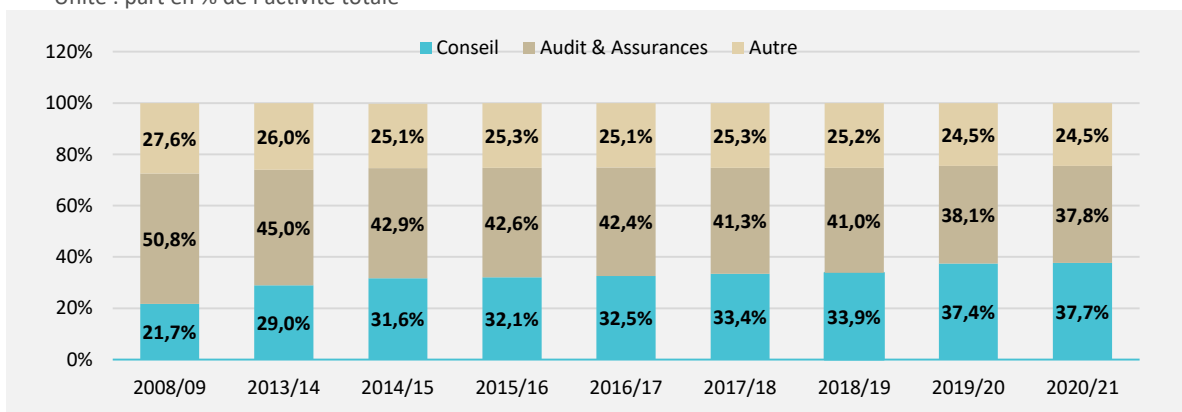
Parmi les *Big 4*, PwC est le seul acteur dont le poids de l'audit est encore à un niveau (presque) égal à celui du conseil (37,8% en 2020/21 pour l'audit, contre 37,7% pour le conseil). La tendance structurelle est néanmoins la même que chez les autres *Big 4* : en dix ans, le poids de l'audit a perdu environ 13 points, essentiellement au profit du conseil (+16 points). En parallèle, les autres activités sont restées relativement stables face à l'envol du conseil, et n'ont diminué que d'environ 3 points depuis l'exercice 2008/09.

Le conseil creuse l'écart avec l'audit pour KPMG (niveau monde)

Le poids du conseil dans l'activité de KPMG a progressé de plus de 12 points entre 2008/09 et 2020/21, pour atteindre 42,5% des revenus totaux. Dans le même temps, la part de l'audit a baissé d'environ 14 points. La stratégie de diversification de KPMG dans le conseil s'est accompagnée de plusieurs rachats (Atford en 2017 dans le conseil en stratégie opérationnelle dans les secteurs industriels et techniques, MAPP en 2018 dans l'accompagnement des opérations de M&A, Carewan dans la transformation RH, ou encore Eneis, à l'été 2018, pour renforcer son offre à destination du secteur public.)

■ Part des activités de conseil, d'audit et autres dans l'activité mondiale de PwC

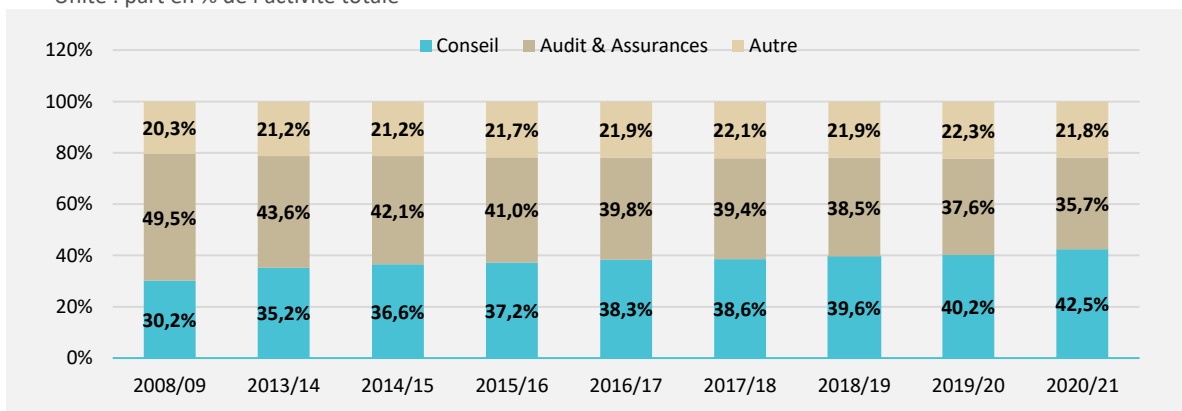
Unité : part en % de l'activité totale



Traitement Xerfi / Sources : actuel-expert-comptable et opérateur

■ Part des activités de conseil, d'audit et autres dans l'activité mondiale de KPMG

Unité : part en % de l'activité totale



Traitement Xerfi / Sources : actuel-expert-comptable et opérateur

L'offensive des Big 4 dans le conseil (suite)

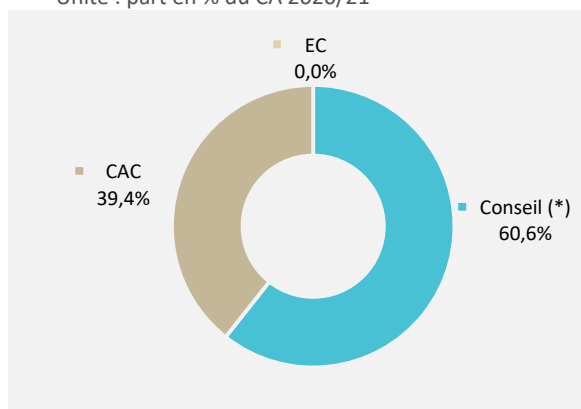
En France, le conseil domine l'activité des Big 4

Bien qu'ils soient incontournables dans les activités d'audit et d'expertise comptable en France, les Big 4 tirent pour la plupart la plus grande partie de leurs revenus de leurs activités de conseil.

Pour Deloitte, les activités non réglementées (essentiellement le conseil juridique, fiscal, etc.) représentent sur l'exercice 2020/21 plus de 60% de ses revenus dans l'Hexagone. Une part qui a artificiellement progressé suite à la prise d'indépendance d'In Extenso. La structure des revenus de PwC est assez similaire, à l'exception du fait que le groupe arbore une présence limitée dans l'expertise comptable (8,1% de ses revenus en 2020/21). En revanche, le commissariat aux comptes pèse pour près de 40% de ses revenus, et les activités de conseil dépassent 50% de son chiffre d'affaires. La répartition des activités d'EY en France est plus équilibrée, bien que le conseil soit plus contributeur au CA du groupe (44,8% des revenus en 2020/21). EY bénéficie notamment de l'essor de ses activités dans le conseil en organisation (322 M€). Parmi les Big 4, seul KPMG tire encore l'essentiel de ses revenus des activités réglementées. Le conseil occupe une place encore limitée mais croissante (10,7% de ses revenus, contre 6,9% en 2019/20).

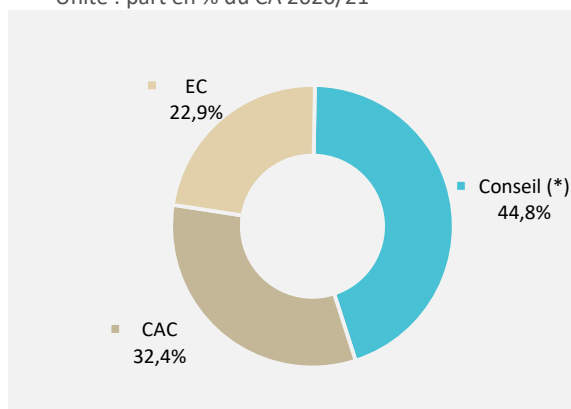
Répartition du CA de Deloitte en France

Unité : part en % du CA 2020/21



Répartition du CA d'EY en France

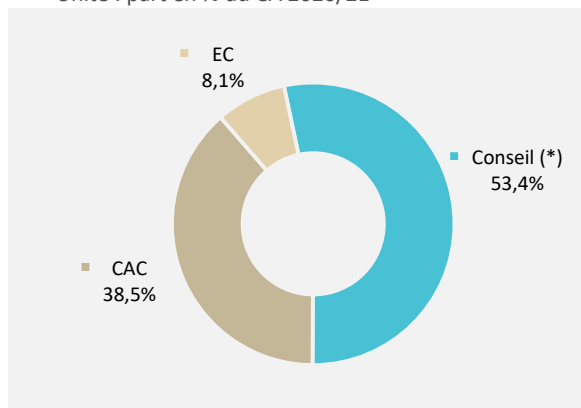
Unité : part en % du CA 2020/21



(*) Conseil juridique, fiscal, en organisation, autres
Traitement Xerfi / Source : La profession comptable

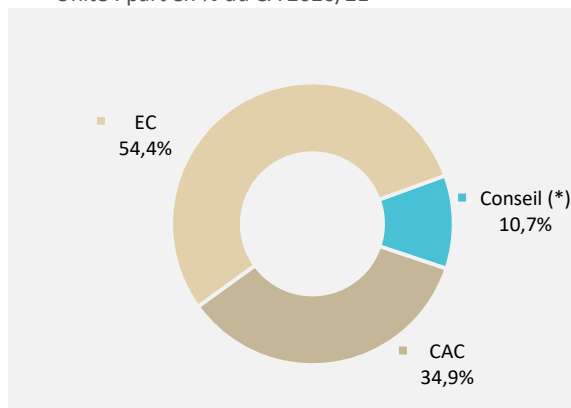
Répartition du CA de PwC en France

Unité : part en % du CA 2020/21



Répartition du CA de KPMG en France

Unité : part en % du CA 2020/21



(*) Conseil juridique, fiscal, en organisation, autres
Traitement Xerfi / Source : La profession comptable

4.4. LES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION

La montée en puissance des missions d'accompagnement

Une stratégie de diversification vers l'accompagnement partagée par l'ensemble des acteurs

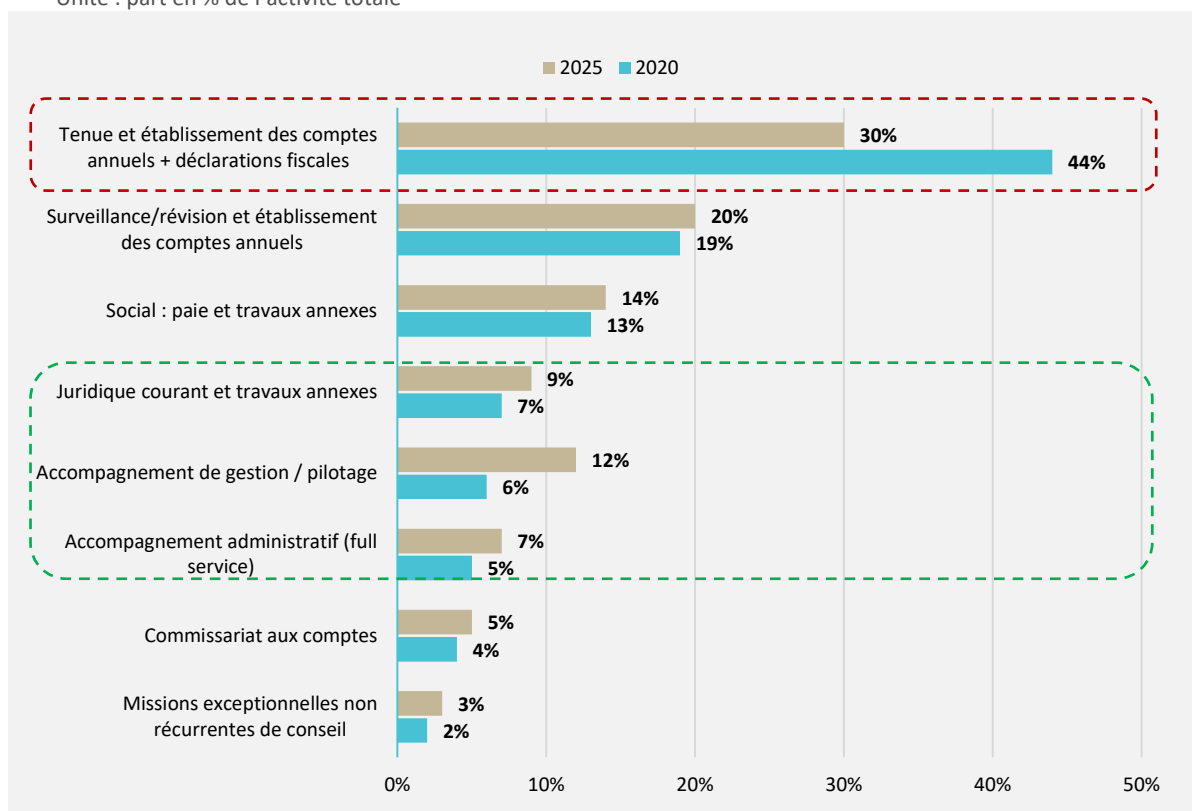
La tendance à la diversification vers le conseil et l'accompagnement des entreprises n'est pas l'apanage des Big 4. Certains cabinets régionaux plus petits ont également entrepris leur diversification vers le conseil.

Cette tendance devrait se poursuivre dans les prochaines années. Si la part des tâches comptables classiques telles que la tenue et l'établissement des comptes annuels et des déclarations fiscales représentent près de 45% de l'activité des cabinets actuellement, elle sera amenée à baisser considérablement, notamment sous l'effet de l'automatisation. Pour compenser cette baisse, les cabinets se tournent vers des activités à plus forte valeur ajoutée, qui génèrent un chiffre d'affaires plus élevé, notamment dans les missions juridiques et sociales mais aussi dans l'accompagnement à la gestion et le pilotage et dans l'accompagnement administratif.

Les cabinets de petite taille ont cependant plus de difficultés à mener à bien ces stratégies de diversification. Ils ont en effet des moyens financiers et humains plus faibles que les grands réseaux pluridisciplinaires, ce qui limite leur capacité à développer de nouvelles expertises. Les opérations de fusion et d'acquisition restent toutefois un levier possible, à l'image du rapprochement des cabinets Yzico et Expertis CFE en avril 2021. En plus d'élargir l'offre comptable traditionnelle, ils souhaitent enrichir leur offre de conseil dans plusieurs domaines tels que la gestion de patrimoine, la protection sociale du dirigeant ou encore la RSE.

■ Répartition du chiffre d'affaires des cabinets et prospective en 2025

Unité : part en % de l'activité totale



Réponses à la question « Quelle est la répartition de chiffre d'affaires de votre cabinet par activité ? »

Source : Les moulins, les métiers de demain (2020)