

4.4. LES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION

Focus sur le conseil RSE

L'engagement environnemental et social, un nouveau défi pour les cabinets...

La responsabilité sociétale devient un enjeu majeur pour la majorité des entreprises, ce qui amène les cabinets d'expertise comptable à renforcer leur offre à ce sujet. L'objectif pour ces acteurs est d'une part de pouvoir satisfaire des consommateurs en bout de chaîne en quête de transparence et d'engagement, et d'autre part de se conformer à des réglementations de plus en plus exigeantes. La mise en œuvre du Règlement Taxonomie par la Commission européenne dès janvier 2022 (mise en œuvre partielle qui sera complétée en janvier 2023, puis élargie à davantage d'entreprises en 2024) a par exemple renforcé les obligations des entreprises cotées vis-à-vis de leur engagement environnemental, notamment en imposant l'édition d'une déclaration de performance extra-financière. Pour les cabinets d'expertise comptable et d'audit qui développent pour beaucoup une activité dans le conseil, ces nouvelles actions (qui devraient se traduire par un meilleur fléchage des investissements privés en direction des « entreprises vertes ») seront encore davantage qu'aujourd'hui au cœur des problématiques clients.

... mais aussi un potentiel relais de croissance

À moyen terme, le conseil RSE s'imposera comme un relais de croissance non négligeable, avec la possibilité d'accompagner les clients sur de nouvelles missions à valeur ajoutée. À très court terme, il est même un élément de différenciation :

- **Pour les cabinets qui proposent une offre d'accompagnement liée à la RSE.** C'est notamment le cas de Grant Thornton, qui a fait l'acquisition en septembre 2022 de Primum Non Nocere, une agence de coaching RSE pour compléter son offre de conseil.
- **Pour les cabinets qui souhaitent auditer les déclarations extra-financières des entreprises et les engagements RSE des sociétés à mission.** Pour ce faire, ils doivent impérativement être détenteur d'une accréditation COFRAC. Le dernier cabinet en date à avoir obtenu cette accréditation est Endrix (anciennement Groupe SFC) en juin 2022.
- **Pour les cabinets qui souhaitent faire de leur engagement un argument de vente.** C'est notamment le cas de BDO, qui a adopté en décembre 2021 le statut de société à mission, qui impose aux entreprises concernées divers objectifs sociaux et environnementaux.

■ Principaux enjeux du conseil RSE pour les acteurs de l'expertise comptable et de l'audit (*)

Compétitivité	Diversification de l'offre	Adaptation aux réglementations
<p>Se différencier en affichant un meilleur impact environnemental</p> <p>Exemple : Oriol obtient la certification ISO 9001, mettant en valeur la politique sociale menée par le cabinet (mars 2022)</p>	<p>Disposer d'une offre adaptée aux nouveaux besoins des clients</p> <p>Exemple : Deloitte signe un partenariat avec CDC Biodiversité dans le but de renforcer son offre en stratégie environnementale (juin 2022)</p>	<p>Répondre aux nouvelles réglementations en vigueur</p> <p>Exemple : Endrix obtient l'accréditation du COFRAC, permettant l'édition de bilans carbone, de reporting RSE et l'audit de performance extra-financière (juin 2022)</p>

(*) Liste non exhaustive / Source : Xerfi d'après la profession comptable et opérateurs

Faits marquants liés à la RSE des acteurs de l'expertise comptable et de l'audit (*)

Mois	Opérateurs	Commentaires
Mars 2022	Orial	Le cabinet d'expertise comptable et d'audit Orial obtient la certification ISO-9001 pour l'ensemble de ses activités, y compris ses services d'audit et de prestations en matière sociale (organisation, fonctions RH, etc.). La norme ISO-9001 met en place des exigences en ce qui concerne le management de la qualité des produits et services, et certifie entre autres de la qualité récurrente et stable des services proposés. Elle est délivrée par l'Association française de normalisation (AFNOR), pour une durée de trois ans.
Avril 2022	CNCC	La compagnie nationale des commissaires aux comptes lance un nouveau dispositif pour mettre en valeur l'engagement environnemental et social des cabinets sous forme de concours annuels. Les cabinets peuvent ainsi candidater dans quatre catégories pour être mis en avant par la CNCC : la meilleure démarche RSE, la meilleure déclaration de performance extra-financière (DPEF), la société à mission (entreprises proches du statut), et le meilleur mémoire RSE (destinés aux memorialistes et étudiants en master).
Avril 2022	IFRS / GRI	L'IFRS Foundation et la Global Reporting nouent un partenariat afin de coordonner leurs programmes de travail et leurs activités de normalisation dans l'engagement environnemental et la soutenabilité. Leurs conseils de normalisation respectifs (L'IASSB et le GSSB) travailleront ensemble pour mettre en place des normes communes sur le développement durable sur deux aspects : les normes pour les investisseurs sur les marchés financiers et les exigences sur les déclarations extra-financières des entreprises
Juin 2022	Endrix	Anciennement Groupe SFC, Endrix obtient l'accréditation du Comité français d'Accréditation pour l'audit des sociétés à mission. Cette accréditation autorise le groupe à réaliser des missions de vérification et d'audit sur les déclarations extra-financières des sociétés à mission. Celles-ci portent notamment sur la vérification des objectifs sociaux et environnementaux des entreprises. Avec cette accréditation, Endrix complète son offre en matière de RSE (bilan carbone, comptabilité extra-financière, reporting RSE, etc.)
Juin 2022	Deloitte	Deloitte signe un partenariat avec CDC Biodiversité, filiale de la Caisse des Dépôts spécialisées dans les solutions économiques, écologiques et financières pour la préservation de la biodiversité. Cet accord visera à renforcer l'offre RSE de Deloitte. Le cabinet pourra ainsi proposer à ses clients des évaluations d'empreinte biodiversité, des stratégies environnementales long terme ainsi que des diagnostics écologiques sur l'ensemble de son réseau international avec l'appui d'un spécialiste.
Septembre 2022	Grant Thornton	Le cabinet d'expertise comptable fait l'acquisition de Primum Non Nocere, une société à mission qui réalise des diagnostics RSE ainsi que des études techniques sur l'impact environnemental. Grant Thornton renforce ainsi son offre dans le conseil et pourra bénéficier du réseau de 700 clients de Primum Non Nocere pour développer sa branche RSE. Ce rachat s'inscrit dans une démarche plus globale du cabinet, qui souhaite renforcer son expertise dans le développement durable et la santé environnementale.

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

4.4. LES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION

Étude de cas : In Extenso poursuit sa diversification dans la gestion des risques

Étude de cas

Comment In Extenso poursuit sa diversification dans la gestion des risques à destination des TPE/PME

L'expertise comptable : cœur de l'activité d'In Extenso

Créé en 1991 au sein du réseau Deloitte, In Extenso est l'un des leaders de l'expertise comptable en France avec un chiffre d'affaires de 354 M€ (soit la majorité de ses revenus totaux). En 2019, il a pris son indépendance vis-à-vis de Deloitte grâce à l'investissement de ses 220 associés. Un tournant qui s'est traduit par l'accélération de la politique de diversification d'In Extenso et le développement de services à destination des TPE/PME : juridique, social, conseil en gestion, informatique, fusions-acquisitions, etc.

Les leviers de la diversification d'In Extenso

Pour renforcer l'offre complémentaire à l'expertise comptable, In Extenso a récemment réalisé plusieurs opérations de croissance externe et noué plusieurs partenariats.

- en septembre 2020, In Extenso a noué un partenariat exclusif avec DSM Gestion, qui propose des services de direction financière externalisée, pour offrir aux TPE/PME de l'agilité face à leurs enjeux de croissance et de transformation. Elles peuvent ainsi bénéficier dès que nécessaire des compétences opérationnelles d'un directeur financier ou d'un manager de transition.
- en octobre 2020, In Extenso s'est renforcé dans le conseil en gestion de patrimoine en TPE/PME via le rachat d'Onexys, spécialiste du patrimoine du dirigeant. L'opération a permis à In Extenso de développer une offre sur-mesure baptisée In Extenso Patrimoine.
- In Extenso est également présent dans les services de gestion du poste client à travers un partenariat avec le factor Cash in Time. Sur les conseils d'In Extenso, les clients peuvent se voir proposer un service de financement de factures simple, accessible et 100% digital.
- en janvier 2022, In Extenso a fait l'acquisition de Genesta, spécialiste en *equity capital markets* afin de renforcer ses équipes Finance & Transmission dans l'accompagnement des entreprises cotées de taille moyenne. L'entreprise dispose ainsi d'un pôle *Corporate Finance* (introductions en Bourse, M&A, etc.) et d'un pôle *Equity Research* (analyse financière, etc.)
- en février 2022, In Extenso a inauguré un nouveau service d'accompagnement en gestion de risques dédié aux TPE/PME et aux associations.

■ Panorama des expertises d'In Extenso au service des TPE/PME

Éventail de services d'In Extenso

In Extenso Experts-comptables <i>Cœur de métier, tenue et vérification des comptes</i>	Point C <i>Accompagnement pour les créateurs et les repreneurs d'entreprise</i>	In Extenso PME <i>Approche globale de conseil aux PME</i>	In Extenso Finance & Transmission <i>Accompagnement dans les cessions, fusions et acquisitions</i>	In Extenso Avocats <i>Accompagnement juridique, fiscal et social</i>
In Extenso Patrimoine <i>Conseil en gestion de patrimoine</i>	In Extenso Innovation Croissance <i>Conseil en management de l'innovation</i>	In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie <i>Conseil en stratégie dans le Tourisme, la Culture et l'Hôtellerie</i>	Ad Astra <i>Assistance opérationnelle aux directions financières</i>	Inexweb <i>Plateforme de gestion comptable</i>

Source : Xerfi, d'après In Extenso

4.4. LES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION

Les principaux faits marquants

■ Principaux faits marquants relatifs à la diversification des cabinets

Mois	Opérateurs	Commentaires
Septembre 2020	In Extenso	In Extenso noue un partenariat avec DSM Gestion pour proposer à sa clientèle TPE et PME des services de direction financière externalisée. Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie du groupe visant à se diversifier et à offrir davantage de flexibilité à ses clients dans leurs opérations de croissance et de transformation.
Octobre 2020	In Extenso	In Extenso acquiert Onexys, spécialisé dans le conseil en gestion de patrimoine auprès des dirigeants d'entreprise depuis 1994 et comptant une vingtaine de collaborateurs. Il poursuit ainsi sa stratégie de diversification et renforce son offre de conseil en gestion de patrimoine (In Extenso Patrimoine).
Décembre 2020	Fideliance	Fideliance lance une nouvelle solution d'assistance administrative externalisée, sur site ou à distance, en mettant à disposition de ses clients du personnel pour les problématiques commerciales, RH ou juridiques.
Décembre 2020	KPMG	KPMG Avocats (450 collaborateurs) poursuit son développement et crée sa ligne de service « <i>Regulatory</i> Banque & Assurance, Finance et <i>Compliance</i> ». Il souhaite fournir à sa clientèle une offre globale de services juridiques et fiscaux.
Février 2021	Exponens	Exponens s'associe à Quentin & Avocats pour créer une nouvelle entité, Exponens Avocats, spécialisée dans le droit des affaires. Après des développements dans le domaine de l'assurance, le groupe élargit son domaine d'accompagnement à la clientèle dans les domaines du droit des affaires, du droit social et de la fiscalité.
Mars 2021	Deloitte	Deloitte s'allie à la multinationale américaine Nvidia pour lancer un centre de développement de solutions d'intelligence artificielle, <i>the Deloitte Center for AI Computing</i> . Le groupe souhaite ainsi développer des solutions d'IA, et travaillera en collaboration avec <i>Deloitte IA Institute</i> .
Avril 2021	Orcom	Orcom renforce son offre juridique en s'associant à la société d'avocats Vaccaro. Ils créent ensemble Orva Avocats, un cabinet spécialisé dans le contentieux en droit des affaires. Après une première étape de spécialisation dans le conseil juridique, la société affiche sa volonté d'aller plus loin, et renforce son offre juridique avec la défense judiciaire.
Avril 2021	Grant Thornton	Grant Thornton lance l'application cta.x. Elle fonctionne avec l'intelligence artificielle, et permet aux entreprises et auditeurs de développer et déployer des tests de contrôle interne automatisés. Ils peuvent ainsi gérer leurs ressources financières et améliorer leur conformité.
Juin 2021	Cogep	Cogep lance sa branche Cogep Avocats. Grâce à des avocats spécialisés en droit social, fiscal, commercial ou encore immobilier, Cogep souhaite accompagner ses clients de manière globale et opérationnelle, et ambitionne de se développer au niveau national.

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

Les principaux faits marquants (suite)

■ Principaux faits marquants relatifs à la diversification des cabinets (suite et fin)

Mois	Opérateurs	Commentaires
Février 2022	In Extenso	In Extenso propose désormais un service de conseil dans la gestion de risques pour les PME / TPE et les associations. Ce nouveau service aura pour objectif de répondre aux inquiétudes des entreprises face au contexte économique incertain, notamment <i>via</i> un accompagnement sur le terrain.
Février 2022	Aca Nexia	ACA Nexia se diversifie en se dotant d'un pôle <i>restructuring</i> , avec l'ambition de mieux accompagner ses clients dans la gestion de crise et dans l'anticipation. Le cabinet d'audit et de conseil souhaite grâce à ce nouveau pôle pouvoir conseiller ses clients dans tous les contextes, positifs ou non.
Mars 2022	Axylis	Le groupe d'expertise comptable et de conseil Axylis crée Axylis Avocats, une société visant à mettre en commun les expertises du chiffre et du droit. Pour faire face à l'automatisation de la production comptable, le cabinet présent en Occitanie mise sur l'accompagnement de ses clients sur le plan juridique.
Avril 2022	CNOEC	Le CNOEC signe une convention de partenariat avec l'Ordre des infirmiers pour faciliter la collaboration entre les deux professions. Les infirmiers pourront ainsi accéder gratuitement aux services des experts-comptables, qui pourront en retour agir sur des questions de création de cabinet, rachat de patientèle et prévenir l'exercice illégal.
Avril 2022	Grant Thornton	Grant Thornton, groupe d'audit et de conseil renforce ses activités dans le secteur public en cooptant trois associés au sein de la plateforme Public – Économie sociale – Protection sociale (PEPS). Le groupe dont le maillage territorial est déjà important (23 bureaux en France) souhaite par ce biais développer son offre et se créer de nouvelles opportunités de croissance.
Mai 2022	GMBA	Le groupe d'expertise comptable, d'audit et de conseil GMBA crée GMBA Avocats en collaboration avec son Nosten Avocats. Le groupe renforce ainsi son pôle juridique en lui attribuant une marque et une équipe de six avocats. Le groupe entend ainsi développer un accompagnement « full service ».
Mai 2022	SR Conseil	Grâce à son statut de Société Pluriprofessionnelle d'Exercice, SR Conseil développe sa propre branche dédiée à l'activité notariale. Le groupe bénéficiera ainsi de l'expertise de son nouveau notaire associé et de ses trois salariés, et il complète ainsi son expertise juridique, développée en 2019.
Juin 2022	RSM	RSM annonce la création prochaine d'un pôle d'interprofessionnalité au sein de la région Méditerranée. Ce dernier comportera de nouvelles expertises moins présentes dans le secteur, notamment immobilière et patrimoniale. Pour ce faire, le réseau prévoit une quinzaine de recrutements d'ici fin 2022.
Septembre 2022	TGS France	TGS France se rapproche de Quadr'innov, une société de conseil, d'accompagnement et de financement dans l'objectif de renforcer le poids de son activité <i>consulting</i> . Le groupe a annoncé vouloir atteindre une cinquantaine de collaborateurs dédiés au conseil d'ici 2026.

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

4.5. LE RECRUTEMENT ET LA GESTION DES EFFECTIFS

Les difficultés de fidélisation et d'attractivité des collaborateurs

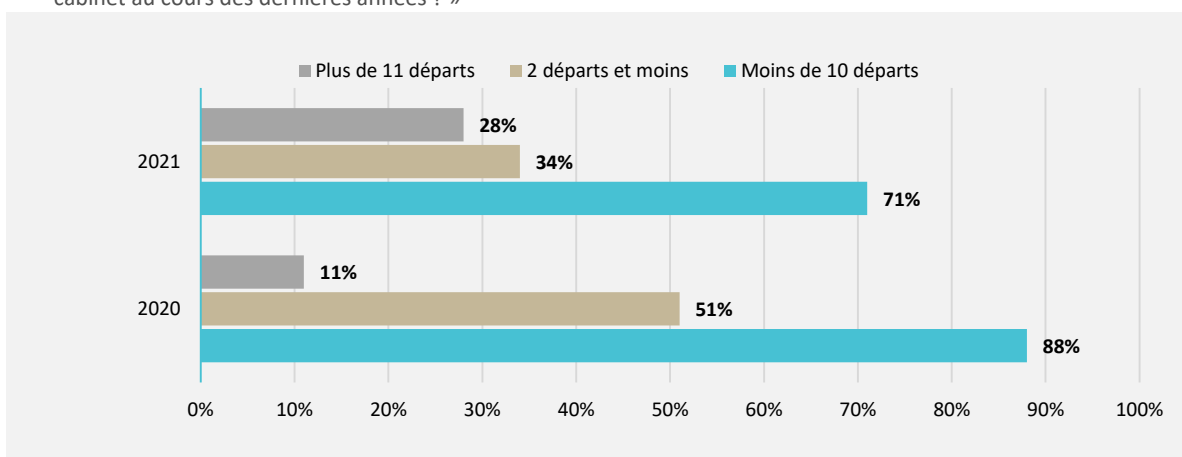
Un déficit de fidélisation et d'attractivité des collaborateurs

Le *turnover* de la profession est élevé. Il réside notamment dans le décalage entre les attentes des collaborateurs (57% considèrent d'ailleurs qu'aucune action n'est véritablement mise en place) et les efforts déployés par leur employeur. De nombreux associés sont par exemple contre le télétravail, posture qui peut rendre plus compliquée la fidélisation des collaborateurs.

Les cabinets font également face à un déficit d'attractivité par rapport aux autres entreprises. C'est ce que considèrent 86% des candidats interrogés. Si ce déficit était principalement justifié par le montant des salaires et le rythme de travail, un changement de paradigme a été observé. En effet, en 2021, les raisons citées concernent principalement la qualité du management, la reconnaissance et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Fidélisation des collaborateurs des cabinets d'expertise comptable

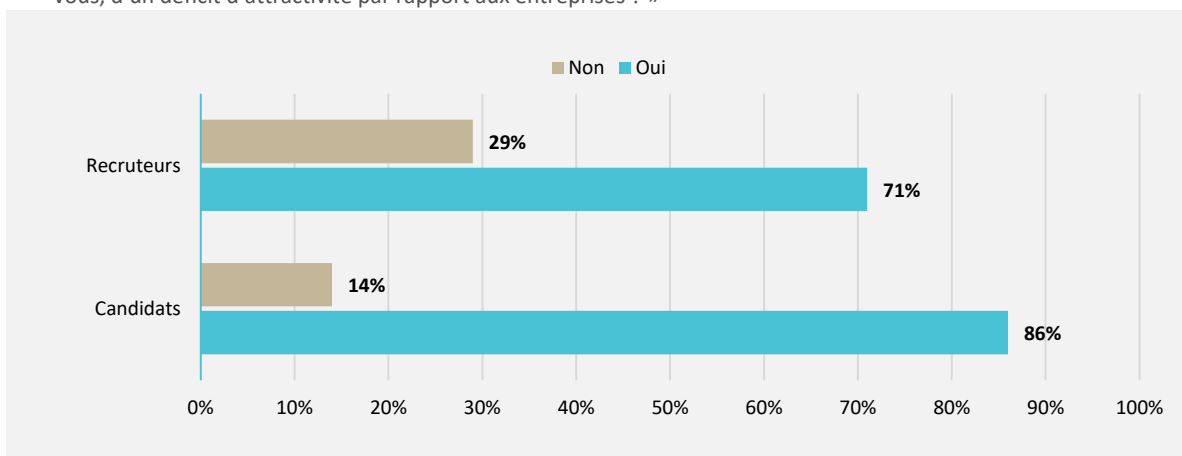
Unité : % des réponses à la question : « Combien de départs de collaborateurs avez-vous déploré au sein de votre cabinet au cours des dernières années ? »



Traitement Xerfi / Source : Fed Finance, enquête « le turnover en cabinet » (2020-2021)

Perception de l'attractivité des cabinets comptables par rapport aux entreprises

Unité : % des réponses à la question : « En matière de recrutements, les cabinets comptables souffrent-ils selon vous, d'un déficit d'attractivité par rapport aux entreprises ? »



Traitement Xerfi / Source : Fed Finance, enquête « le turnover en cabinet » (2020-2021)

4.5. LE RECRUTEMENT ET LA GESTION DES EFFECTIFS

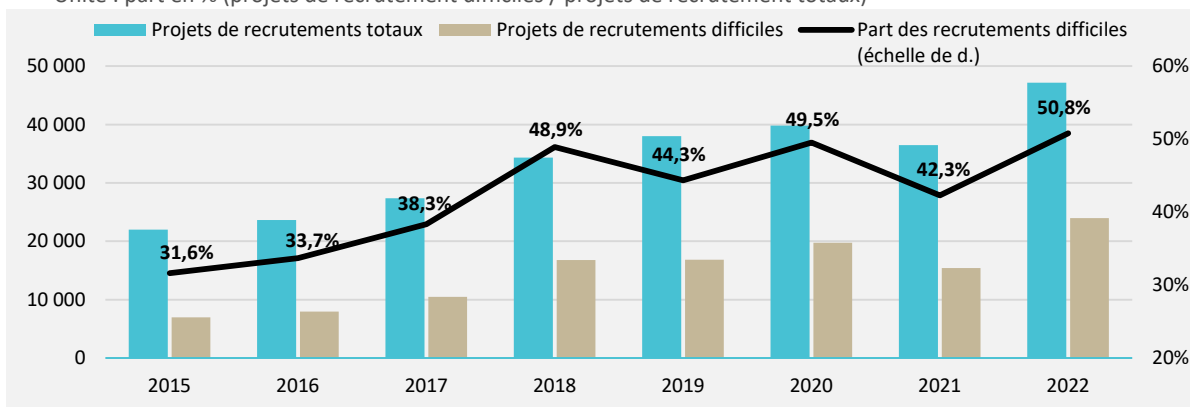
Les tensions sur les recrutements dans la branche

Les métiers comptables plus que jamais sous tension

En matière de recrutement, les métiers du chiffre sont aujourd'hui en forte tension. La part des recrutements difficiles est en effet montée en flèche en 2022 pour atteindre 50,8% (plus d'un recrutement sur deux), un plus haut historique. Cette tendance haussière touche toutes les catégories professionnelles : les employés des services de comptabilité (54,5%), les techniciens comptables et financiers (65,2%) et, dans une moindre mesure, les cadres et responsables comptables et financiers (42,6%).

■ Part des recrutements difficiles dans les métiers comptables (*)

Unité : part en % (projets de recrutement difficiles / projets de recrutement totaux)



L'indicateur porte sur 3 métiers : les employés de la comptabilité, les cadres administratifs, comptables et financiers et les techniciens des services comptables et financiers.

Traitement Xerfi / Source : Enquêtes annuelles BMO Pôle Emploi

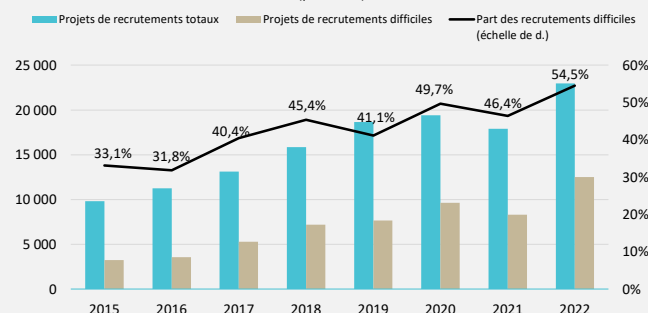
■ Focus sur les employés de la comptabilité

La part des recrutements jugés difficiles concernant les employés de la comptabilité a augmenté de plus de 20 points, passant de 33,1% en 2015 à environ 54,5% en 2022 (sur la base des derniers chiffres disponibles).

Les tensions sont particulièrement fortes en Corse (87,5%), dans le Grand Est (72,4%) et en Normandie (67,3%). En Île-de-France, qui représente un quart des projets de recrutement totaux, les tensions sont plus faibles (41,0%).

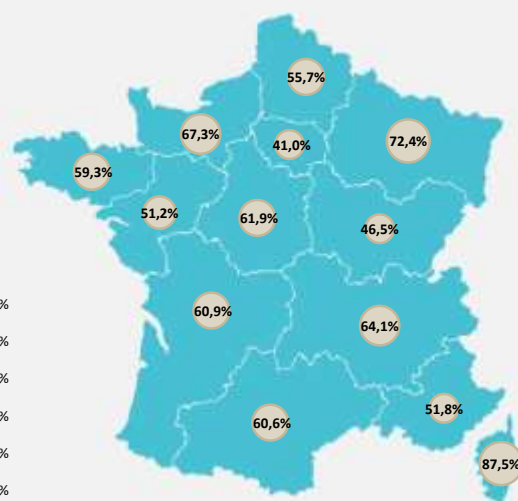
Dans la plupart des régions, c'est désormais plus d'un recrutement d'employé comptable sur deux qui est jugé difficile. Hormis l'Île-de-France, seule la Bourgogne-Franche-Comté est en-dessous (46,5%) ainsi que certains territoires d'outre-Mer (Guyane à 42,9%, Guadeloupe à 47,8%, etc.).

Part des recrutements difficiles : les employés de la comptabilité (part en %)



Les tensions sur les recrutements par région Les employés de la comptabilité

La taille des bulles est proportionnelle aux tensions sur les recrutements



Traitement Xerfi / Source : Enquêtes annuelles BMO Pôle Emploi

Les tensions sur les recrutements dans la branche (suite)

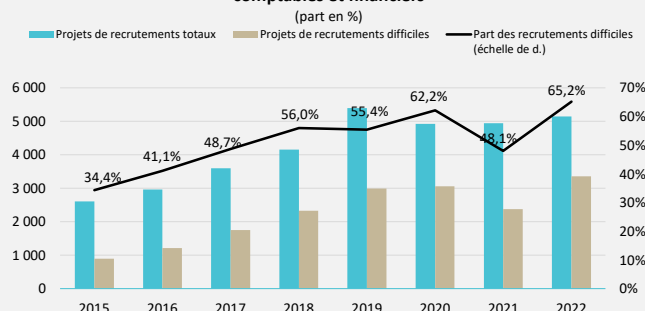
Focus sur les techniciens des services comptables et financiers

La part des recrutements jugés difficiles concernant les techniciens comptables et financiers a augmenté de plus de 30 points, passant de 34,4% en 2015 à environ 65,2% en 2022 (sur la base des derniers chiffres disponibles).

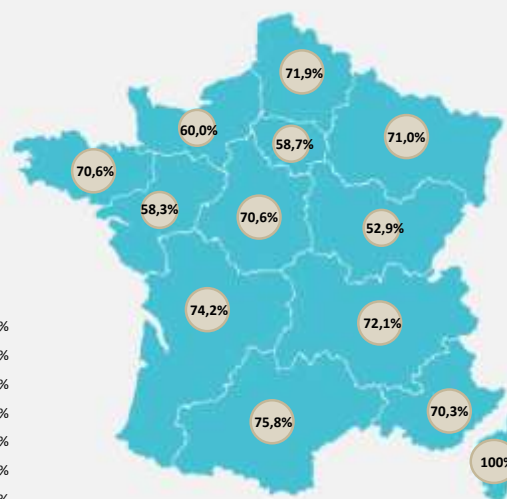
Les tensions sont particulièrement fortes en Corse (100%), en Occitanie (75,8%) et en Nouvelle-Aquitaine (74,2%). En Île-de-France, qui représente un quart des projets de recrutement totaux, les tensions sont plus faibles (58,7%).

Dans l'ensemble des régions, c'est désormais plus d'un recrutement d'employé comptable sur deux qui est jugé difficile. Les régions les moins affectées sont les Pays-de-la-Loire (58,3%), la Bourgogne-Franche-Comté (52,9%) et certains territoires d'outre-Mer comme la Martinique et la Guadeloupe.

Part des recrutements difficiles : les techniciens des services comptables et financiers
(part en %)



Les tensions sur les recrutements par région
Les techniciens des services comptables et financiers
La taille des bulles est proportionnelle aux tensions sur les recrutements



Traitement Xerfi / Source : Enquêtes annuelles BMO Pôle Emploi

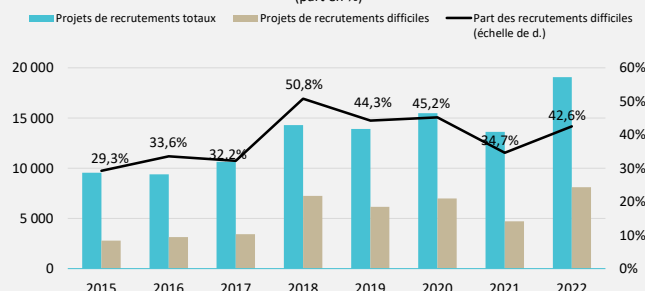
Focus sur les cadres administratifs, comptables et financiers

La part des recrutements jugés difficiles concernant les cadres administratifs, comptables et financiers a augmenté de près de 15 points, passant de 29,3% en 2015 à environ 42,6% en 2022 (sur la base des derniers chiffres disponibles).

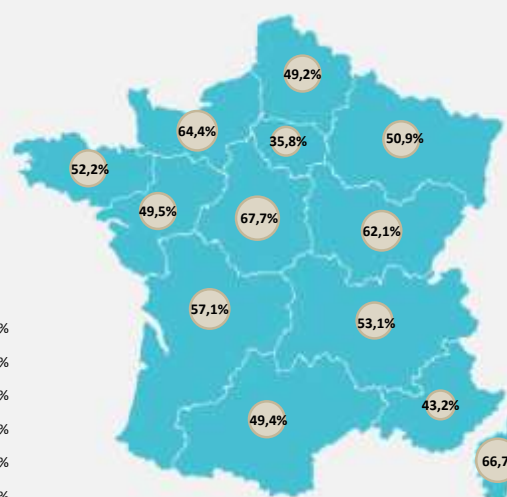
Les tensions sont particulièrement fortes en Centre-Val de Loire (67,7%), en Corse (66,7%) et en Normandie (64,4%). En Île-de-France, qui représente 55% des projets de recrutement totaux, les tensions sont plus faibles (35,8%).

Dans la plupart des régions, c'est désormais près de 50% des recrutements de cadres comptables et financiers qui sont jugés difficiles. Hormis l'Île-de-France, les régions en-dessous de 50% sont PACA (43,2%), les Hauts-de-France (49,2%), l'Occitanie (49,4%) et les Pays de la Loire (49,5%).

Part des recrutements difficiles : les cadres administratifs, comptables et financiers
(part en %)



Les tensions sur les recrutements par région
Les cadres administratifs, comptables et financiers
La taille des bulles est proportionnelle aux tensions sur les recrutements



Traitement Xerfi / Source : Enquêtes annuelles BMO Pôle Emploi

4.5. LE RECRUTEMENT ET LA GESTION DES EFFECTIFS

Les leviers d'attractivité et de fidélisation des effectifs

Plusieurs leviers pour attirer la nouvelle génération d'experts-comptables

L'attractivité de la profession d'expert-comptable est depuis longtemps mise à mal. Ce qui soulève plusieurs problèmes pour les cabinets : un manque de valorisation du métier vis-à-vis des clients, des problématiques de recrutement et de fidélisation des collaborateurs, et, *in fine*, des problématiques de développement. Dans ce contexte, l'Ordre des experts-comptables s'est doté d'une commission attractivité, pour promouvoir la filière en particulier auprès des jeunes publics. Au-delà de cette initiative de place, les cabinets avancent aussi en ordre dispersé sur le chantier de l'amélioration de l'image de la profession pour accroître le taux d'engagement des collaborateurs et pour attirer la nouvelle génération d'experts-comptables :

- **l'amélioration de l'image de la profession** : les entreprises du secteur sont par exemple de plus en plus actives sur les réseaux sociaux, à l'image de du cabinet Mazars qui publie régulièrement des interviews d'employés pour inciter de potentiels candidats à postuler aux offres proposées ;
- **le recours à de nouveaux processus de recrutement** : certains cabinets transforment les codes de recrutement classiques et utilisent de nouveaux processus pour recruter leurs auditeurs juniors, à l'image de PwC qui a intégré un *escape game* au sein de son processus RH en 2018. Lors de cette dernière étape de recrutement, les candidats doivent résoudre une énigme en un temps donné, pendant qu'ils sont observés par un professionnel RH. Cette approche permet également de mieux cerner les *soft skills* des candidats ;
- **le développement des compétences des effectifs** : les cabinets offrent à leurs collaborateurs de plus en plus de programmes de formation. Les modalités de développement des compétences sont doubles : il peut s'agir de formations en continu et en interne sur des thématiques spécifiques, ou bien de formations « externes » laissant aux collaborateurs le temps de se former (DSCG, DEC). Afin de proposer une formation de premier plan en analyse de données, PwC a par exemple noué un partenariat dès 2016 avec Coursera (MOOC) pour lancer sa nouvelle formation « Analyse de données et techniques de présentation », un partenariat qui s'est inscrit dans sa démarche de transformation pour « favoriser toujours plus le développement des compétences » ;
- **la construction d'opportunités de carrières** : les grands cabinets pluridisciplinaires offrent à leurs employés des opportunités pour changer de service ou de bureau (en France ou à l'étranger), *via* des programmes internes. PwC a ainsi mis en place son programme « *job hopping* », permettant à ses collaborateurs d'évoluer au sein des différents services ;
- **la flexibilisation de l'organisation du travail** : la flexibilité et l'organisation du travail sont des facteurs déterminants de la fidélisation des collaborateurs. L'équilibre vie privée/vie professionnelle et l'environnement de travail sont des facteurs de plus en plus importants pour les employés. La crise sanitaire a participé à cette flexibilisation de l'organisation du travail avec la mise en place du télétravail ;
- **la promotion de la culture d'entreprise** : le sentiment d'appartenance au groupe est un facteur de plus en plus important pour les candidats, et les cabinets d'expertise comptable mettent en place des stratégies pour le faire progresser. Grant Thornton a dévoilé sa nouvelle marque employeur « L'expérience de la confiance » et affiche son ambition d'améliorer l'expérience collaborateur au sein de son groupe. Les cabinets proposent également des parcours d'intégration et des *teams buildings* pour accompagner les employés et favoriser l'entente et la collaboration.

D'autres critères peuvent également jouer dans la fidélisation des employés comme le lieu des locaux, la possibilité d'adhérer à une association, les infrastructures, etc.

Les leviers d'attractivité et de fidélisation des effectifs (suite)

■ Leviers actionnés par les professionnels du chiffre pour attirer et fidéliser les collaborateurs

Développement des compétences et refonte du système de promotion interne

La possibilité d'acquérir de nouveaux savoir-faire et expertises tout au long d'une carrière au sein d'un cabinet est un critère de plus en plus décisif pour les professionnels du chiffre dans le choix de leur entreprise. Il s'agit également d'un outil de fidélisation des collaborateurs et un moyen pour la société de proposer des prestations en phase avec les attentes des clients et correspondant aux évolutions technologiques.

Construction d'une culture d'entreprise

Basée sur des croyances, valeurs, normes de comportement, rites et codes stricts, la culture d'entreprise permet de fédérer les employés autour de la stratégie du groupe.

Une rémunération attractive et de bonnes conditions de travail

Côté financier, cela se traduit par des rémunérations attractives à l'embauche, des revalorisations salariales régulières, mais aussi par la mise en place de dispositifs d'épargne salariale. Côté conditions de travail, les cabinets cherchent surtout à respecter l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle de leurs effectifs et à leur proposer un environnement convivial et stimulant.

Promotion de l'image employeur

À travers la mise en place de pratiques d'engagement des ressources humaines, les professionnels du chiffre cherchent surtout à travailler leur image de marque-employeur auprès des jeunes générations. Ces dernières prennent en effet de plus en plus en compte les conditions de travail et les valeurs des organisations dans le choix de leur futur employeur.

Accès à des opportunités de carrière

La construction d'opportunités de carrières varie selon la taille et l'organisation du cabinet. Au sein des grandes structures, notamment les cabinets pluridisciplinaires, un véritable « marché du travail interne » peut être mis en place avec la possibilité de mutations par zone géographique mais aussi en termes de fonctions.

Source : Xerfi

4.5. LE RECRUTEMENT ET LA GESTION DES EFFECTIFS

Étude de cas : la redéfinition de la marque employeur

Étude de cas

Yzico, Walter France, KPMG... comment les cabinets redéfinissent-ils leur marque employeur ?

L'enjeu RH est aussi devenu une préoccupation majeure des professionnels face aux problématiques de recrutement et de fidélisation des nouveaux collaborateurs, d'intégration des nouvelles générations, voire de pérennité du cabinet. Dans ce contexte, les acteurs cherchent à renforcer leur image de marque employeur pour gagner en attractivité. Nombreuses ces derniers mois, les initiatives reflètent des ambitions plus ou moins clairement assumées de « casser les codes » traditionnels.

Nouveau site marque employeur : l'approche traditionnelle (Walter France)

Le réseau de cabinets indépendants d'audit, d'expertise comptable et de conseil Walter France compte environ 100 associés et 970 collaborateurs. Il s'agit d'un réseau fédéraliste comprenant une centaine de bureaux en France, y compris les départements d'outre-mer. Il a lancé son site marque employeur en décembre 2021, afin d'imprimer plus fortement sa marque auprès des candidats. Un « site vitrine » destiné à mettre en avant le réseau, son histoire, ses valeurs, son engagement. Un site également destiné à mieux informer et sensibiliser les candidats sur les différentes facettes des métiers du chiffre : audit, comptabilité, social, fiscal, conseil.

Digitalisation, parcours d'intégration, académie... : l'approche holistique (Yzico)

Yzico est un cabinet d'expertise comptable lorrain (CA : 40 M€, 520 collaborateurs), bien implanté dans le Grand Est et à Paris. Depuis la crise sanitaire, plusieurs projets ont été menés au sein du cabinet pour renforcer la marque employeur et gagner en attractivité sur le marché de l'emploi. En particulier, pour s'adapter à la génération des *digital natives*, Yzico a réalisé un audit sur les réseaux sociaux et avec les écoles partenaires pour comprendre les attentes des futurs candidats. Face à des jeunes très sensibles à l'environnement de travail, les parcours d'embauche et d'intégration ont été refondus pour faire la part belle à une approche mêlant davantage distanciel et présentiel. Par ailleurs, Yzico a développé début 2022 son académie, un parcours de formation complet pour faire évoluer et s'épanouir professionnellement ses équipes. Ce programme de formation inclut le renforcement des capacités techniques et, au-delà, vise à offrir des perspectives de carrière à ses collaborateurs.

Autre Contrat, Shadow comex... : l'approche disruptive (KPMG)

KPMG, poids lourd de l'audit et de l'expertise comptable en France et à l'international, entend recruter 2 700 nouveaux talents pour la saison 2022/23, dont 1 200 jeunes diplômés et 500 alternants. Le cabinet a ainsi renouvelé sa marque employeur, avec notamment sa nouvelle signature, l'Autre Contrat. Celle-ci vise à réguler la charge de travail (institutionnalisation du télétravail jusqu'à 3 jours par semaine, sensibilisation des managers à la déconnexion, possibilité pour les employés de s'engager auprès d'associations comme les restos du Cœur, bénévolat jusqu'à 6 jours par an, etc.). Au-delà, KPMG a mis en place un comité « nouvelle génération », un *shadow comex* composé de consultants âgés de 25 à 30 ans, issus de différents métiers, qui ont notamment carte blanche pour challenger le comité exécutif et remonter les doléances des collaborateurs.

Source : Xerfi, d'après opérateurs et presse professionnelle

4.6. LA RECHERCHE D'UNE TAILLE CRITIQUE

Une stratégie de regroupement bénéfique pour les cabinets

Des regroupements pour bénéficier de synergies entre les acteurs

Les cabinets d'expertise comptable sont tentés de se regrouper entre eux, ou de s'adosser à un réseau (abandon d'une partie de l'indépendance du cabinet) ou à un non-réseau (conservation de l'indépendance économie et juridique). La concentration du marché (malgré son atomisticité), la position dominante des Big 4 dans l'audit, et la volonté croissante (nouveaux débouchés géographiques, nouveaux champs d'intervention, etc.) incitent les cabinets de plus petite taille à se regrouper, pour optimiser leur rentabilité et leurs parts de marché. Cette stratégie de mutualisation de certaines fonctions supports par le biais d'un regroupement leur permet de bénéficier d'effets de synergie dans différents aspects.

■ Cinq principaux avantages à rejoindre un groupement de cabinets



Source : Xerfi, d'après presse et opérateurs

4.6. LA RECHERCHE D'UNE TAILLE CRITIQUE

Étude de cas : les opérations d'acquisition de BDO

Étude de cas

Les opérations d'acquisition de BDO, entre renforcement régional et élargissement des compétences

Présentation de BDO

BDO France est né en 2007 du rapprochement des cabinets ABPR, Léger & Associés et PG Audit. Il a connu un développement rapide au cours des années 2010 en se rapprochant de nombreux cabinets d'envergure régionale (Fidea, CAGC et AEC en 2011, HDM, Fitec, Sicier en 2013, Atequacy, Arraou, Via Finance en 2018, etc.). Pluridisciplinaire, BDO a réalisé en 2020/21 un chiffre d'affaires de 171 M€, dont 105 M€ dans l'expertise comptable et environ 10 M€ dans le commissariat aux comptes. Au cours de l'année 2022, BDO a poursuivi sa stratégie d'expansion en France à travers plusieurs opérations d'acquisition. Celles-ci ont répondu à deux grandes logiques : renforcement régional d'une part, élargissement des compétences d'autre part.

Acquisition de Hekla Corporate Finance

Pour accélérer ses activités de conseil auprès des PME/ETI, avec l'ambition de doubler son chiffre d'affaires d'ici 2025, BDO a intégré en février 2022 les associés et collaborateurs de Hekla Corporate Finance, cabinet de conseil spécialisé en rapprochement d'entreprises (M&A) racheté deux ans auparavant. Ce rapprochement capitalistique et opérationnel doit permettre à BDO de renforcer son département Corporate Finance et d'enrichir son offre M&A. Le département Corporate Finance de BDO compte désormais plus de 30 collaborateurs et associés.

Acquisition d'Acodis

Début 2022, BDO France a également acquis Acodis, spécialiste en financement de l'innovation et en conseil opérationnel en optimisation des charges fiscales et sociales des entreprises. Implanté à Angers, ce cabinet dispose d'une équipe de 44 salariés (consultants, ingénieurs, avocats) pour un chiffre d'affaires de 5,1 M€ en 2021. L'opération permet à BDO France de se positionner comme un acteur important sur le marché du financement de l'innovation et du conseil en économies durables.

Acquisition de CBP Audit & Associés

Dans une logique de renforcement de son ancrage territorial, BDO a acquis en mai 2022 le cabinet CBP Audit & Associés. Créé en 2009, CBP Audit & Associés est un cabinet d'audit et de conseil généraliste implanté en région PACA et dans le Grand Est. Il compte 12 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 1,3 M€ en 2021. Il intervient surtout auprès de PME régionales, mais compte également plusieurs grands comptes d'envergure nationale principalement dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la logistique et des services.

Acquisition de Peregryne

En juin 2022, BDO a racheté le cabinet Peregryne, cabinet spécialisé dans la gestion externalisée et opérationnelle des fonctions finance et RH. Le cabinet compte 25 consultants pour un chiffre d'affaires de 3 M€. L'opération doit permettre à BDO de remplir son objectif de croissance de plus de 20 M€ d'ici 2026 sur cette ligne de services.

Source : Xerfi, d'après opérateurs et presse professionnelle

4.6. LA RECHERCHE D'UNE TAILLE CRITIQUE

Les principaux faits marquants

■ Principaux faits marquants relatifs au regroupement des cabinets

Mois	Opérateurs	Commentaires
Septembre 2021	PKF Audit Conseil	Le cabinet PKF Audit Conseil, spécialisé dans l'audit et le conseil <i>middle market</i> , change de nom et devient Odycé (qui traduit sa volonté de proposer un conseil global aux entreprises). Parallèlement, il rejoint le réseau mondial d'audit et de conseil Nexia, tout en conservant son indépendance capitalistique et opérationnelle.
Septembre 2021	PKF Arsilon	PKF Arsilon poursuit sa croissance nationale en rachetant le cabinet Hapeaz (environ 50 collaborateurs), présent dans le Sud-Est de la France. Le cabinet sophilopolitain est positionné dans l'audit, l'expertise comptable et le social. Le rapprochement doit permettre de proposer un panel plus large de services, notamment sur le volet social et en matière de création/reprise d'activité.
Octobre 2021	Fideliance	Fideliance se rapproche du cabinet d'avocats Dubault Biri & Associés (droit fiscal, droit des affaires, procédures collectives, conseil et contentieux en droit du travail, droit de la sécurité sociale). Il affirme ainsi sa stratégie pluridisciplinaire de répondre à l'ensemble des besoins des entreprises en les accompagnant dans leurs problématiques juridiques et judiciaires.
Octobre 2021	RSM	Le réseau mondial d'audit, d'expertise comptable et de conseil RSM (1 200 professionnels répartis en France) étend son maillage territorial en se rapprochant du cabinet d'expertise comptable Gecia, solidement implanté en région PACA (30 collaborateurs, accompagnement de près de 1 200 chefs d'entreprise). RSM entend garantir une offre pluridisciplinaire au service des PME et ETI locales et compte notamment créer des synergies interrégionales.
Octobre 2021	Sadec Akelys	Le cabinet d'expertise comptable, d'audit et de conseil Sadec Akelys s'implante en Nouvelle Aquitaine en intégrant le cabinet Audecco basé à Bordeaux (33) et comptant une vingtaine de collaborateurs. Pour se développer, Sadec Akelys entend concilier les forces et compétences du groupe avec la proximité et la réactivité des professionnels investis localement.
Octobre 2021	PKF Arsilon	Capsud, cabinet montpelliérain d'expertise comptable et d'audit rejoint PKF Arsilon. Avec 800 collaborateurs et 25 bureaux sur le territoire, dont 5 dans la région Sud-Est (Aix-en-Provence, Montpellier, Marseille, Nice et Sophia-Antipolis), PKF Arsilon souhaite renforcer son ancrage dans cette région et créer de solides synergies avec le reste de la France.
Janvier 2022	In Extenso	In Extenso renforce son pôle Finance & transmission avec l'acquisition de Genesta, partenaire des entreprises cotées en bourse et positionnées sur les technologies numériques, les médias, les sciences de la vie et la santé. L'opération permet ainsi à In Extenso de se positionner en <i>equity capital markets</i> .
Janvier 2022	RSA	RSA se renforce dans les activités d'audit et de conseil en haut de bilan avec l'acquisition du cabinet YCC Audit & Conseil. RSA entend consolider sa position auprès des entreprises <i>middle market</i> avec une proposition de valeur renforcée sur les lignes <i>Transactions services</i> , rapprochement, restructuration et évaluation.

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

Les principaux faits marquants (suite)

■ Principaux faits marquants relatifs au regroupement des cabinets (suite et fin)

Mois	Opérateurs	Commentaires
Mars 2022	Amarris	Le groupe d'expertise comptable Amarris annonce l'acquisition du cabinet parisien Comptabis (7 salariés). Le réseau Amarris a pour objectif d'être présent dans 30 villes en France d'ici fin 2023 (contre 13 à l'issue de cette opération), par le biais de rachats mais aussi <i>via</i> un système de franchise en expertise comptable.
Avril 2022	Impulsa	Impulsa poursuit sa stratégie de croissance externe avec l'acquisition du cabinet d'expertise comptable LJA Expertise Conseil. Implantée à Paris, LJA Expertise Conseil accompagne une centaine de clients, essentiellement TPE, PME et <i>start-up</i> .
Avril 2022	SBA Compta	Un an après l'intégration du réseau d'expertise comptable Ubiconseil, SBA Compta acquiert un nouveau groupe d'expertise comptable comprenant les cabinets Sophec, Sodexpert, Ecce et marine Audit. L'opération permet à SBA Compta de se développer à Paris et dans la région Sud-Ouest.
Mai 2022	TMF	TMF Group, acteur des services de conformité et d'administration, acquiert le portefeuille international paie et comptabilité d'Isobel Audit Consulting, qui fait partie de l'International Accountants Consortium. Cette opération permet à TMF d'étendre sa présence en France et en Europe de l'Ouest et d'asseoir sa position de fournisseur de services professionnels dans la région.
Juin 2022	KPMG	KPMG finalise l'acquisition de Silverprod, qui s'inscrit dans la cadre du plan d'investissement mondial de KPMG lancé en 2019 (d'un montant de 5 Md\$). Il s'agit d'une étape majeure de la dynamique de développement de KPMG dans les activités <i>tech</i> en France (qui doit compter 1 200 experts des sujets digitaux, cyber, <i>customer</i> et <i>data</i> d'ici 2025).
Juillet 2022	Grant Thornton	Grant Thornton acquiert ComptaPlus, structure dédiée aux relations commerciales franco-japonaises. Le groupe d'audit et de conseil renforce ainsi son pôle International Business Advisory Services et renforce son approche conseil singulière, basée sur les « Desks pays ». Le Japan Desk travaillera en contact direct et permanent avec Grant Thornton Japan.
Juillet 2022	EY	EY Consulting acquiert Fabernovel, acteur du conseil en transformation numérique et création de services innovants. Ce rapprochement stratégique doit permettre aux deux acteurs d'améliorer leur proposition de valeur en matière d'innovation, pour en faire un levier de différenciation et de création de valeur durable.
Septembre 2022	Sadec Akelys	Sadec-Akelys se rapproche du cabinet Colson, implanté dans la Marne et la Haute-Marne. Le groupe Sadec-Akelys renforce ainsi son ancrage local, via l'apport d'une clientèle complémentaire notamment dans l'audit, 3 experts-comptables et plus de 35 collaborateurs.

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

LE JEU CONCURRENTIEL

- 1 La profession comptable se caractérise par une forte atomicité (environ 20 000 acteurs se disputent le marché) et une assez forte concentration (les Big 4 réalisent à eux seuls plus de 30% des activités réglementées).
- 2 Plusieurs facteurs concourent à la forte concurrence au sein du secteur, notamment les rapports de forces avec les fournisseurs de technologies (Sage, Cegid, etc.) qui deviennent de plus en plus incontournables. Environ 50% des cabinets sont « mono-éditeurs », ce qui accentue les effets de *lock-in* et la relation de dépendance.
- 3 Le développement de logiciels comptables et d'outils *online* (comme Intuit Quickbooks) contribue à désintermédier certaines tâches comme la tenue comptable. Leur potentiel disruptif reste cependant encore limité (pas de modèle économique encore viable, cible très restreinte, etc.)
- 4 La montée en puissance de nouveaux acteurs au modèle hybride voire 100% en ligne (Dougs, Clémentine, etc.) et même de néobanques (Qonto, etc.) accentue les pressions sur les prix en misant sur une approche *low-cost* pour séduire certains clients (libéraux, indépendants, etc.).
- 5 L'intensité concurrentielle, alimentée par l'industrialisation de la profession, poussera les professionnels du chiffre à s'orienter vers davantage de prestations à plus forte valeur ajoutée comme le conseil. Les enjeux RH seront cruciaux (évolution des compétences des salariés de saisie, par exemple).
- 6 Le virage vers le conseil nécessitera de réels efforts de professionnalisation. Si les grands cabinets et réseaux pluridisciplinaires sont les mieux armés (à l'instar des Big 4 qui disposent de leur propre marque de conseil en stratégie), les cabinets plus petits pourraient être tentés de se regrouper.
- 7 Face au défi de la plateformesation de la profession, les experts-comptables pourront également tirer parti du développement des *comptatech*, qui se positionnent souvent comme des partenaires privilégiés pour faciliter leurs missions (automatisation du *reporting*, par exemple). C'est l'ambition donnée à Drakarys, « société d'investissement des experts-comptables pour les experts-comptables », qui est par exemple monté au capital de MyUnisoft.

5.2. LES FORCES EN PRÉSENCE ET LEUR POSITIONNEMENT

Vue d'ensemble

Les « Big 4 » dominent les marchés de l'audit et de l'expertise comptable

Les quatre géants mondiaux de l'audit (KPMG, PwC, EY et Deloitte) dominent le marché et occupent, en France, quatre des cinq premières places du secteur, en ne considérant que les activités réglementées (commissariat aux comptes et expertise comptable). La palme revient à KPMG, qui devance ses principaux concurrents avec un chiffre d'affaires de 1 281 M€ en 2020/21. Il est suivi de près par EY (1 177 M€). PwC et Deloitte, légèrement en retrait, sont au coude-à-coude avec un chiffre d'affaires respectif de près de 955 M€ et 930 M€. Ces groupes sont présents sur l'ensemble du territoire national, et jouissent d'une forte renommée au niveau international ainsi que d'une grande proximité avec les grands groupes. Ils *trustent* d'ailleurs avec le Français Mazars l'ensemble des mandats de commissariat aux comptes des sociétés du CAC 40, à la faveur d'un mouvement de concentration du nombre de cabinets depuis le début des années 2000 (15 cabinets en 2003 auditaient des groupes du CAC 40, contre 5 aujourd'hui). D'autres grands noms du métier sont présents dans le haut du classement, à l'image de Fiducial (1 273 M€ de chiffre d'affaires dont 435 M€ dans les activités réglementées), In Extenso (qui a pris son indépendance vis-à-vis de Deloitte en 2019) ou encore Grant Thornton.

Cerfrance : une organisation associative leader de l'expertise comptable

Avec un chiffre d'affaires de 665 M€ en 2020/21, Cerfrance est le premier réseau associatif français de conseil et d'expertise comptable. Il se classe ainsi au sixième rang du secteur, activités réglementées et non réglementées confondues. Il occupe même le deuxième rang sur la seule activité d'expertise comptable, devancé d'une courte tête par KPMG. Le réseau revendique 320 000 clients dans l'Hexagone dans de nombreux secteurs d'activité (agriculture, artisanat, commerce, professions libérales, etc.). Il intervient dans l'expertise comptable, le conseil (son métier historique est même le conseil en gestion des exploitations agricoles). Il ne mène en revanche aucune activité de commissariat aux comptes. Il existe d'autres associations de gestion et de comptabilité (AGC) comme le réseau CLCG, le réseau Unarti qui regroupe une cinquantaine de centres et est spécialisé dans les TPE artisanales, ou encore le réseau AS (accompagnement stratégie).

Montée en puissance des groupements de cabinets indépendants

Au-delà des acteurs dominants, le secteur compte d'autres grands cabinets (BDO, Exco, etc.) ainsi que des milliers de cabinets de petite et moyenne taille, généralement d'envergure locale ou régionale. Ces derniers sont de plus en plus nombreux à rejoindre des groupements d'indépendants (non-réseaux). D'abord parce que cela leur permet de mutualiser certaines de leurs ressources (RH, communication, veille réglementaire, etc.) dans un contexte où la maîtrise des charges et le développement d'une expertise pluridisciplinaire sont impératifs. Également parce que cela leur permet d'accroître leur visibilité et leur attractivité vis-à-vis des clients ou de potentiels partenaires. En un mot, les cabinets misent sur la création de synergies, à travers :

- l'association technique (ATH, Groupe Excel, DFK France), qui permet de mutualiser les outils (logiciels, documentation, procédures internes, etc.) ;
- le groupement de cabinets (France Défi, Eurus, Fidunion, Audécia, etc.), qui propose en plus la mise en commun d'outils marketing et de communication ;
- l'alliance, qui permet à ses membres de s'associer sous une identité commune.

Plusieurs non-réseaux se sont par ailleurs associés pour former le Comité de groupements de cabinets indépendants (CGCI).

5.2. LES FORCES EN PRÉSENCE ET LEUR POSITIONNEMENT

Les grandes familles de structures et réseaux pluridisciplinaires

Trois familles d'acteurs se dégagent

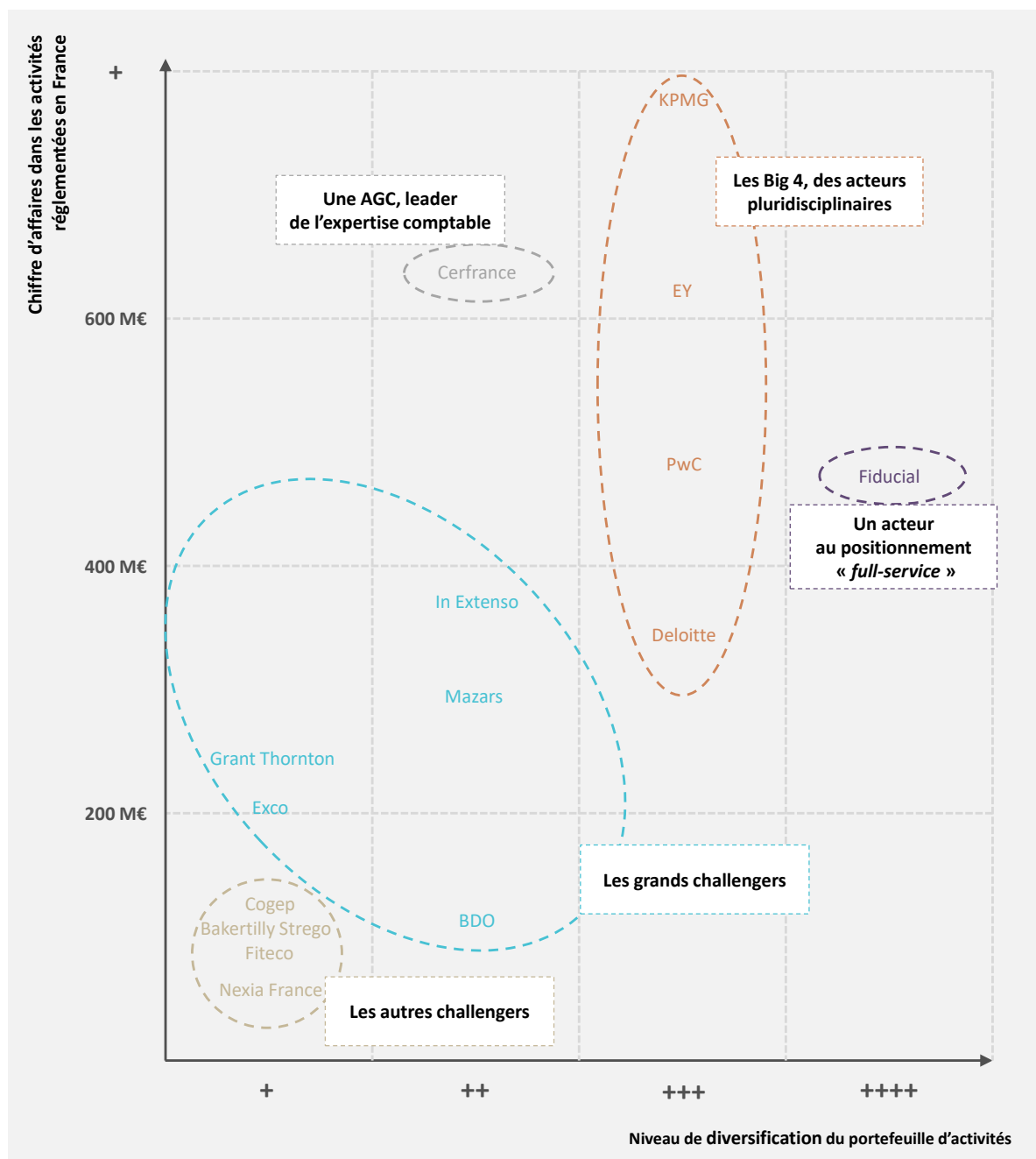
Les structures et réseaux pluridisciplinaires ne constituent pas un ensemble homogène. La cartographie des acteurs à partir de leur chiffre d'affaires dans les activités réglementées et du degré de diversification e leur portefeuille d'activités permet de faire émerger trois grandes familles d'acteurs :

- la **famille des « Big Four »** (KPMG, EY, PwC, Deloitte) : le marché français de l'audit et de l'expertise comptable est dominé en France par ces quatre réseaux anglo-saxons au modèle clairement pluridisciplinaire, également en position d'hégémonie au niveau mondial. En France, ces acteurs se distinguent en particulier par leur poids dans le commissariat aux comptes (revenus supérieurs à 350 M€, loin devant leurs principaux challengers). En revanche, si EY et surtout KPMG sont très présents dans l'expertise comptable, PwC et surtout Deloitte sont nettement plus en retrait (du fait de la récente scission avec In Extenso pour Deloitte). Les Big 4 se distinguent également par un chiffre d'affaires par tête largement au-dessus de la moyenne du secteur, notamment grâce à la réputation de leur marque et de leur signature qui leur permet d'imposer un *premium* de prix à leurs clients. Ils couvrent un spectre très large de secteurs et *trustent* par ailleurs la plupart des mandats CAC des grands comptes (CAC 40 et SBF 120). Enfin, outre les métiers de base, leurs offres se composent de services juridiques et de conseil portant sur de multiples expertises. Ils se sont notamment beaucoup diversifiés dans le conseil ces dernières années face au ralentissement de la croissance de leurs activités traditionnelles (expertise comptable et commissariat aux comptes).
- La **famille des « grands challengers »** (Mazars, In Extenso, Exco, Grant Thornton, BDO) : cet ensemble regroupe des cabinets ou réseaux structurés dont le chiffre d'affaires « réglementé » est compris entre 150 et 400 millions d'euros. Ces acteurs se positionnent en alternative des Big Four sur le marché français, et, quoique moins diversifiés, épousent de plus en plus le modèle pluridisciplinaire. Ils ont des positions solides dans l'expertise comptable, et, pour Mazars, dans le commissariat aux comptes (plus de 200 M€ de chiffre d'affaires sur ce segment).
- la **famille des « autres challengers »** (Cogep, Fiteco, Bakertilly Strego, RSM, etc.) : cette catégorie regroupe des acteurs dont les revenus sont compris entre 50 et 150 M€. D'envergure nationale, ils sont très nombreux et hétérogènes. Certains comme Fiteco cherchent à élargir leur présence en France tout en diversifiant leurs activités en s'inspirant là encore du modèle pluridisciplinaire, alors que d'autres, comme Groupe Alpha, cultivent leur spécialisation (en s'adressant surtout aux représentants du personnel, organisations syndicales ou au secteur public) pour se différencier de la concurrence et s'extraire de la concurrence par les prix. Ces acteurs ont généralement développé une activité d'audit, mais son poids dans les revenus est assez limité.

Aux côtés de ces trois ensembles stratégiques figurent d'autres acteurs comme l'AGC Cerfrance, un leader français de l'expertise comptable (665 M€) ou Fiducial. Ce dernier s'inscrit véritablement dans une logique « *full-services* » auprès de ses clients avec une offre très large qui dépasse le cadre de l'expertise comptable ou de l'audit. Elle va en effet de la commercialisation de fournitures de bureau à la fourniture de solutions informatiques, en passant par la gestion de la paie, le conseil fiscal et patrimonial et même la gestion de comptes bancaires en ligne.

Les grandes familles de structures et réseaux pluridisciplinaires (suite)

- **Positionnement des 15 principaux acteurs (hors « non-réseaux ») dans les activités réglementées en France (EC+CAC)**



Traitement Xerfi / Sources : La Profession Comptable et opérateurs

5.2. LES FORCES EN PRÉSENCE ET LEUR POSITIONNEMENT

Le classement des structures et réseaux pluridisciplinaires

■ Classement des structures et réseaux pluridisciplinaires en France (activités réglementées uniquement)

Opérateur	CA 2020/21 (M€)	CA 2019/20 (M€)	Évolution (%)
KPMG	1 144	1 110	3,1%
CERFRANCE	665	656	1,4%
EY	650	672	-3,3%
PWC	445	460	-3,3%
FIDUCIAL	435	422	3,1%
IN EXTENSO	381	370	2,9%
DELOITTE	366	363	0,7%
MAZARS	299	289	3,5%
HLB FRANCE	241	224	7,6%
GRANT THORNTON	202	193	4,3%
EXCO	200	195	2,6%
COGEP	154	145	6,3%
BDO	143	135	6,3%
FITECO	133	127	5,3%
NEXIA FRANCE ⁽¹⁾	131	103	27,2%
CROWE FRANCE ⁽¹⁾	128	110	16,3%
WALTER FRANCE ⁽¹⁾	125	121	3,7%
RSM	125	116	7,8%
BAKERTILLY STREGO	122	105	15,8%
GROUPE ALPHA	117	115	1,7%
TGS FRANCE	105	97	7,8%
ORCOM	101	82	22,8%
@COM GROUPE	98	91	7,3%
TALENZ ⁽¹⁾	96	79	22,3%
PKF FRANCE ⁽¹⁾	71	33	111,6%
EUREX	70	68	2,9%
COMPAGNIE FIDUCIAIRE	58	52	11,7%
FCN	53	51	4,2%
IMPLID	52	49	5,8%
CHD	50	41	21,3%

(1) Activités réglementées et non réglementées
Liste non exhaustive / Traitement Xerfi / Source : La Profession Comptable

Le classement des structures et réseaux disciplinaires (suite)

Autres chiffres clés des structures et réseaux pluridisciplinaires en France (activités réglementées uniquement)

Opérateur	Effectifs	Bureaux	CA par tête (k€)
KPMG	10 000	209	114
CERFRANCE	nd	nd	nd
EY	6 700	13	97
PWC	3 344	24	133
FIDUCIAL	nd	nd	nd
IN EXTENSO	4 800	250	79
DELOITTE	2 248	31	163
MAZARS	3 700	37	81
HLB FRANCE	nd	nd	nd
GRANT THORNTON	2 065	23	98
EXCO	nd	nd	nd
COGEP	1 536	112	100
BDO	1 300	49	110
FITECO	1 433	76	93
NEXIA FRANCE ⁽¹⁾	1 121	6	117
CROWE FRANCE ⁽¹⁾	1 400	14	91
WALTER FRANCE ⁽¹⁾	1 275	25	98
RSM	1 200	15	104
BAKERTILLY STREGO	1 320	57	93
GROUPE ALPHA	888	12	132
TGS FRANCE	1 596	108	66
ORCOM	1 200	35	84
@COM GROUPE	1 120	95	87
TALENZ ⁽¹⁾	984	7	98
PKF FRANCE ⁽¹⁾	688	19	103
EUREX	850	63	82
COMPAGNIE FIDUCIAIRE	679	27	86
FCN	570	36	93
IMPLID	451	48	114
CHD	611	40	82

(1) Activités réglementées et non réglementées
Liste non exhaustive / Traitement Xerfi / Source : La Profession Comptable

5.2. LES FORCES EN PRÉSENCE ET LEUR POSITIONNEMENT

La montée en puissance des « non-réseaux »

Près de 6 000 personnes ont rejoint les rangs des grands « non-réseaux » depuis 2015/16

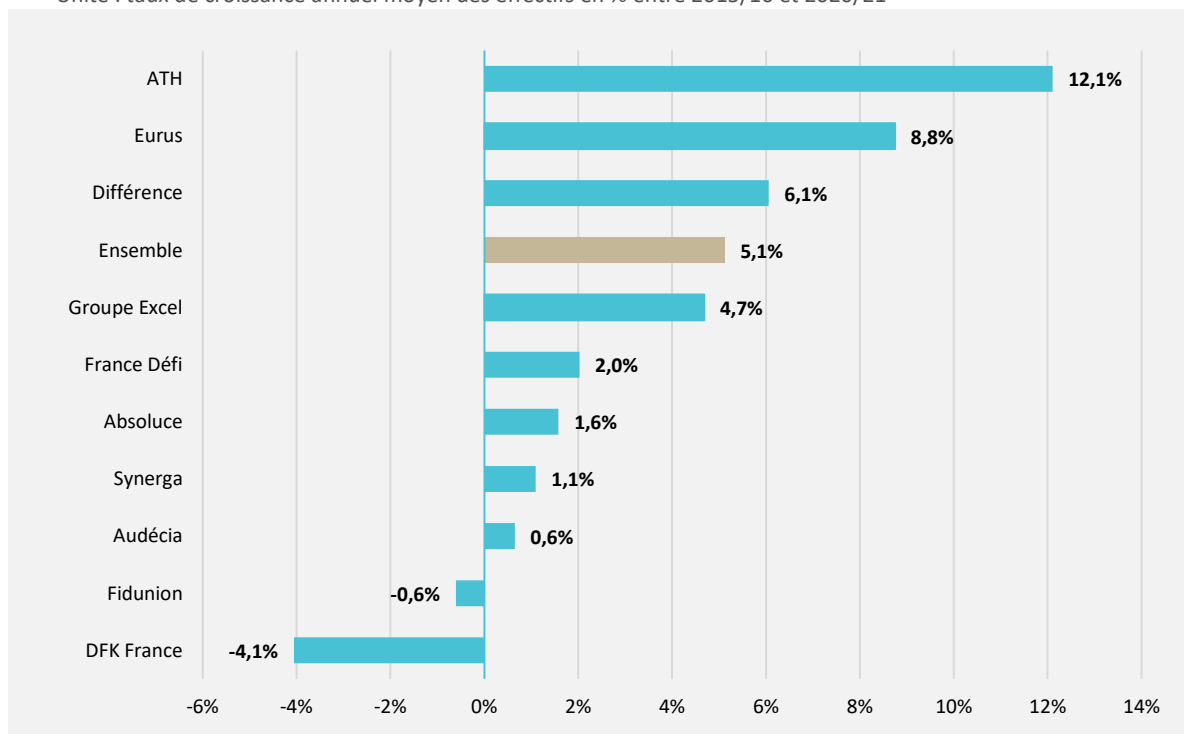
Au global, les effectifs des grands « non-réseaux » n'ont cessé de s'étoffer entre 2015/16 et 2020/21. Ainsi, les dix plus grands « non-réseaux » totalisaient 26 285 collaborateurs en 2020/21, contre 20 481 en 2015/16, soit une progression de près de 30% (+5,1% par an en moyenne). Parallèlement, le nombre de cabinets membres de ces dix « non-réseaux » est resté à peu près stable (de 476 à 466 sur la période). Leur adhésion à un groupement offre plusieurs avantages :

- la possibilité de mutualiser certaines de leurs ressources, notamment en matière de ressources humaines, de communication et de marketing, ce qui constitue un impératif pour de nombreuses structures afin de mieux maîtriser leurs charges, voire de développer une expertise pluridisciplinaire ;
- la possibilité d'accroître leur visibilité et leur attractivité vis-à-vis des clients mais aussi des potentiels nouveaux collaborateurs, dans un contexte de vieillissement de la population des experts-comptables.

À noter la polarisation entre les grands « non-réseaux » comme ATH (dont les effectifs ont progressé de 3 200 personnes) et les « non-réseaux » plus petits comme DFK France, ou Absoluce, qui ont enregistré une stagnation voire un repli de leurs effectifs sur la période. Certains cabinets font le choix d'adhérer à plusieurs « non-réseaux » simultanément. Ces mêmes « non-réseaux » se sont par ailleurs associés, pour certains, afin de former le Comité des groupements de cabinets indépendants (CGCI) qui vise « à promouvoir et faire reconnaître toutes les formes d'organisation collective de cabinets d'experts-comptables et de commissaires aux comptes qui souhaitent garder et préserver leur indépendance juridique, économique et patrimoniale ».

■ Évolution des effectifs des 10 plus grands « non-réseaux » (*)

Unité : taux de croissance annuel moyen des effectifs en % entre 2015/16 et 2020/21



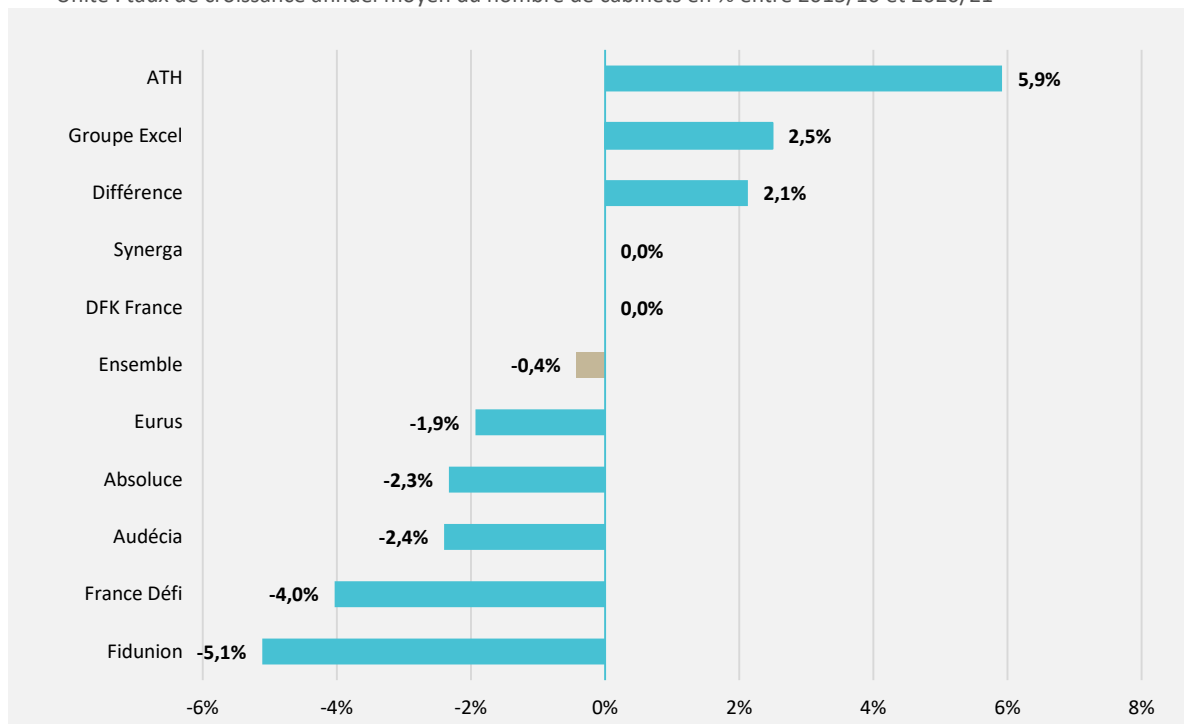
(*) Hors Force d'Experts, créé en 2021 / Traitement Xerfi / Source : La Profession Comptable

5.2. LES FORCES EN PRÉSENCE ET LEUR POSITIONNEMENT

La montée en puissance des « non-réseaux »

■ Évolution du nombre de cabinets des 10 plus grands « non-réseaux »

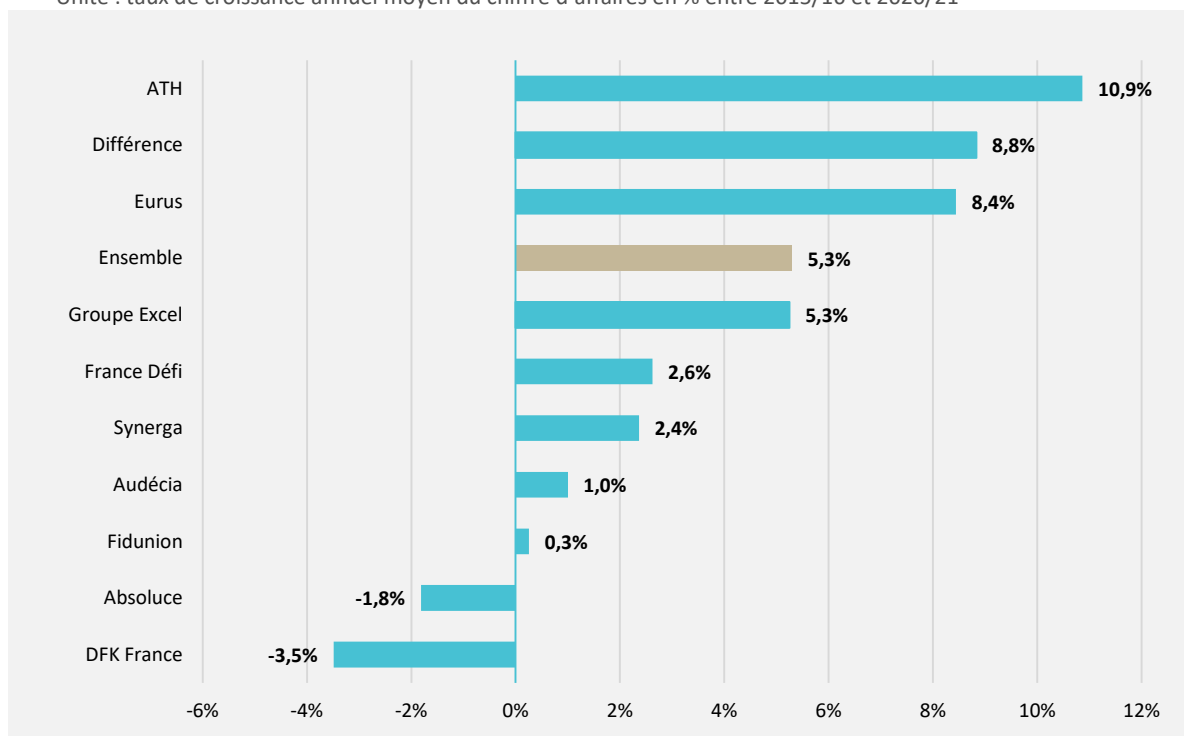
Unité : taux de croissance annuel moyen du nombre de cabinets en % entre 2015/16 et 2020/21



(*) Hors Force d'Experts, créé en 2021 / Traitement Xerfi / Source : La Profession Comptable

■ Évolution du chiffre d'affaires des 10 plus grands « non-réseaux »

Unité : taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires en % entre 2015/16 et 2020/21



(*) Hors Force d'Experts, créé en 2021 / Traitement Xerfi / Source : La Profession Comptable

5.2. LES FORCES EN PRÉSENCE ET LEUR POSITIONNEMENT

Le classement des « non-réseaux »

■ Classement des « non-réseaux » en France

Opérateur	CA 2020/21 (M€)	CA 2019/20 (M€)	Croissance	Profil de la structure
ATH (*)	719	649	10,8%	Association technique
FRANCE DEFI (*)	435	404	7,8%	Groupement
EURUS (*)	402	362	10,9%	Groupement
FIDUNION (*)	258	250	3,2%	Groupement
AUDECIA	201	201	0,2%	Groupement
GROUPE EXCEL (*)	129	123	5,4%	Association technique
DIFFERENCE (*)	117	112	4,9%	Groupement
SYNERGA (*)	110	106	3,9%	Groupement
ABSOLUCE	64	62	3,6%	Groupement
FORCE D'EXPERTS	51	42	23,5%	Association technique
EAI INTERNATIONAL (*)	39	36	7,9%	Groupement
DFK FRANCE	30	29	4,0%	Association technique

Liste non exhaustive / (*) Membre du CGCI / Traitement Xerfi / Source : La Profession Comptable

■ Autres chiffres clés des « non-réseaux » en France

Opérateur	Nb bureaux 2020/21	Effectifs 2020/21	CA par tête (k€)
ATH (*)	36	7 260	99
FRANCE DEFI (*)	105	4 516	96
EURUS (*)	39	4 501	89
FIDUNION (*)	10	2 735	94
AUDECIA	31	2 175	93
GROUPE EXCEL (*)	155	1 554	83
DIFFERENCE (*)	10	1 236	95
SYNERGA (*)	48	1 190	92
ABSOLUCE	24	809	79
FORCE D'EXPERTS	35	618	83
EAI INTERNATIONAL (*)	5	352	109
DFK FRANCE	8	309	98

Liste non exhaustive / (*) Membre du CGCI / Traitement Xerfi / Source : La Profession Comptable