

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

1. LES FONDAMENTAUX ET DÉFIS STRATÉGIQUES

LES FONDAMENTAUX ET DEFIS STRATEGIQUES

1.1. À RETENIR

- 1** Les professionnels du chiffre interviennent dans deux grands types d'activité réglementée : l'expertise comptable (les experts-comptables bénéficient d'une prérogative d'exercice exclusif) et l'audit légal (commissariat aux comptes).
- 2** Interlocuteurs privilégiés des dirigeants d'entreprise, ils opèrent également sur d'autres marchés non réglementés, en particulier dans l'accompagnement aux entreprises (juridique, social, fiscal, etc.).
- 3** De nombreux cabinets sont regroupés au sein de réseaux (réseaux intégrés ou réseaux de cabinets indépendants) et de « non-réseaux » (groupements, associations techniques) visant à mutualiser certains moyens et compétences.
- 4** L'activité est sensible aux évolutions réglementaires. Le marché de l'audit a ainsi été particulièrement affecté par le relèvement des seuils (loi Pacte). Ces évolutions peuvent aussi avoir un impact positif (développement des missions d'accompagnement face à la généralisation de la facturation électronique par exemple).
- 5** L'enjeu des ressources humaines est aujourd'hui important. Face au vieillissement de la profession et à son manque d'attractivité auprès des jeunes générations arrivant sur le marché du travail, le recrutement et la fidélisation des talents est crucial.
- 6** L'enjeu de la digitalisation est tout aussi important. L'automatisation de certains processus comptables permet en effet de générer des gains de productivité (répercutés *in fine* dans les marges ou dans les prix), de libérer du temps-homme pour des missions à plus forte valeur ajoutée et pour améliorer la relation client. Il pose toutefois plusieurs défis, notamment en termes de réallocation du personnel et d'évolution des compétences.
- 7** D'autres défis ne doivent cependant pas être négligés : les cabinets sont confrontés à une concurrence plus intense et protéiforme (rapports de forces plus tendus avec les éditeurs, incursions de nouveaux acteurs dans les services comptables, etc.). Et si les stratégies de diversification dans le conseil sont une réponse pertinente, elles doivent s'accompagner d'une professionnalisation plus poussée en matière de promotion et de distribution de ces services.

1.2. LES FONDAMENTAUX DE L'ACTIVITÉ

Expertise comptable et commissariat aux comptes : deux activités réglementées

L'étude menée par **Xerfi** porte sur l'exercice du métier d'expert-comptable aussi bien dans un cadre libéral (le « cabinet ») qu'associatif (les associations de gestion et de comptabilité ou AGC). Le métier d'auditeur (ou commissaire aux comptes) est également intégré au champ de l'étude. Les métiers d'expert-comptable et d'auditeur sont des activités réglementées par la loi.

Les prérogatives de l'Ordre des Experts-comptables

Lorsqu'une entreprise n'élabore pas elle-même sa propre comptabilité, elle doit obligatoirement recourir aux membres de l'Ordre des experts-comptables pour cette prestation. Ces derniers bénéficient d'une prérogative exclusive d'exercice héritée de l'ordonnance n°45-2138 de 1945.

« Est expert-comptable ou réviseur comptable... celui qui fait profession habituelle de réviser et d'apprécier les comptabilités des entreprises et organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail. Il est également habilité à attester la régularité et la sincérité des bilans et des comptes de résultats. Il peut aussi assurer organiser les comptabilités et analyser, par les procédés de la technique comptable, la situation et le fonctionnement des entreprises sous leurs différents aspects économique, juridique et financier »

Ces prérogatives dans le domaine de l'élaboration des comptes des entreprises sont parfois qualifiées de monopole dans la mesure où, hormis l'entreprise qui peut élaborer ses propres comptes, toute personne qui tiendrait, centraliserait ou réviserait des comptabilités à titre habituel et onéreux sans être inscrite à l'Ordre serait passible de poursuites pénales pour exercice illégal de la comptabilité. En pratique, les professionnels habilités regroupent des experts-comptables, des sociétés d'expertise comptable, des sociétés pluri-professionnelles exerçant la profession d'expert-comptable, des AGC et des succursales d'expertise comptable.

Le commissariat aux comptes, une profession indépendante et réglementée

Les missions exercées par le commissaire aux comptes dans les entreprises et les structures associatives, syndicales ou publiques reposent sur une obligation légale. Soumises à des principes d'indépendance et d'éthique, ces missions sont d'intérêt général. Elles incluent notamment l'expression d'une opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, mais aussi la révélation au Procureur de la République des faits délictueux dont le commissaire aux comptes a eu connaissance, ou encore un devoir d'alerte s'il relève des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

Les commissaires aux comptes obéissent ainsi à un référentiel normatif strict. L'audit doit appliquer les normes d'exercice professionnel homologuées par le garde des Sceaux, après avis du Haut Conseil du commissariat aux comptes et sur proposition de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. Le H3C a en outre la charge de veiller au respect de la déontologie par les commissaires aux comptes.

Le commissaire aux comptes (ou de manière plus informelle l'auditeur légal) fait partie d'une profession réglementée. Il doit être inscrit sur une liste tenue par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. Rémunéré par l'entreprise qu'il audite, il reste extérieur à l'entreprise et indépendant. Il est tenu de se conformer à certaines obligations (respect des normes professionnelles, secret professionnel, contrôle qualité obligatoire sur les dossiers, formation continue, etc.) et engage sa responsabilité civile, pénale et disciplinaire.

1.2. LES FONDAMENTAUX DE L'ACTIVITÉ

Les missions des experts-comptables

Les missions principales des experts-comptables

Les experts-comptables ont trois missions principales :

- la **mission de présentation des comptes annuels** : elle inclut la tenue de la comptabilité, la révision comptable, l'établissement des comptes annuels ou encore la réalisation des déclarations fiscales et sociales, lorsque l'entreprise décide de confier tout ou partie de sa comptabilité à l'expert-comptable ;
- la **mission d'examen limité des comptes annuels** : dans le cadre de cette mission, l'expert-comptable doit attester qu'il n'a relevé aucun élément remettant en cause la sincérité et la régularité des comptes annuels et l'image fidèle de l'entreprise ;
- la **mission d'audit contractuel** : dans le cadre de cette mission, l'expert-comptable doit certifier que les comptes sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle de l'entreprise.

Un champ d'intervention qui dépasse la seule tenue/présentation des comptes

Le champ d'intervention des experts-comptables est en fait très large et couvre de nombreuses prestations :

- la **comptabilité de l'entreprise** : mise en place d'une comptabilité adaptée, tenue ou surveillance de la comptabilité, établissement de situation intermédiaire, élaboration des comptes annuels, élaboration des budgets prévisionnels, calcul des coûts de revient, mise en place d'une comptabilité analytique, etc. ;
- la **gestion de l'entreprise** : conseil en gestion (assistance à la création de l'entreprise, projets d'investissement, etc.), conseil en gestion financière (assistance à la gestion de la trésorerie, aux relations avec les organismes bancaires, etc.), formation, conseil aux entreprises en difficulté (restructuration, plan de continuation, etc.), conseil à l'export, évaluation d'entreprises dans le cadre de cession, d'apports ou de transmissions, etc. ;
- le **droit du travail et la gestion sociale** : établissement des bulletins de paie et des déclarations sociales, assistance à la gestion de personnel, mise en place de système d'intéressement, de prévoyance ou de retraite adaptés ;
- le **droit fiscal** : établissement des déclarations fiscales, optimisation de la gestion fiscale, gestion fiscale du groupe, assistance en cas de contrôle, représentation en cas de contentieux, etc. ;
- le **suivi juridique de l'entreprise** : assistance dans le choix de la forme juridique de l'entreprise, assistance pour les formalités, préparation des opérations de constitution, d'augmentation de capital, de transmission, etc. ;
- l'**information de l'entreprise** : assistance dans la mise en place de système d'information et de gestion, élaboration de cahier des charges, assistance au choix des logiciels de gestion, etc. ;
- l'**audit de l'entreprise** : si l'audit légal est réservé aux commissaires aux comptes, l'expert-comptable peut réaliser des audits touchant à de nombreux domaines de l'entreprise, comme l'audit des comptes dans le cadre d'une prise de participation ou d'un rachat d'entreprise, l'audit juridique, fiscal, social ou encore organisationnel, l'audit des systèmes d'information, l'audit des assurances de l'entreprise, etc.

1.2. LES FONDAMENTAUX DE L'ACTIVITÉ

Les missions des commissaires aux comptes

Les missions principales des commissaires aux comptes

Le commissariat aux comptes est une profession réglementée et indépendante permettant le contrôle de l'information financière et comptable publiée. Les missions principales du commissaire aux comptes consistent à :

- exprimer une opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels ;
- vérifier la sincérité et la concordance des informations financières fournies à l'assemblée générale avec les comptes annuels ;
- révéler au Procureur de la République des faits délictueux dont il a eu connaissance.

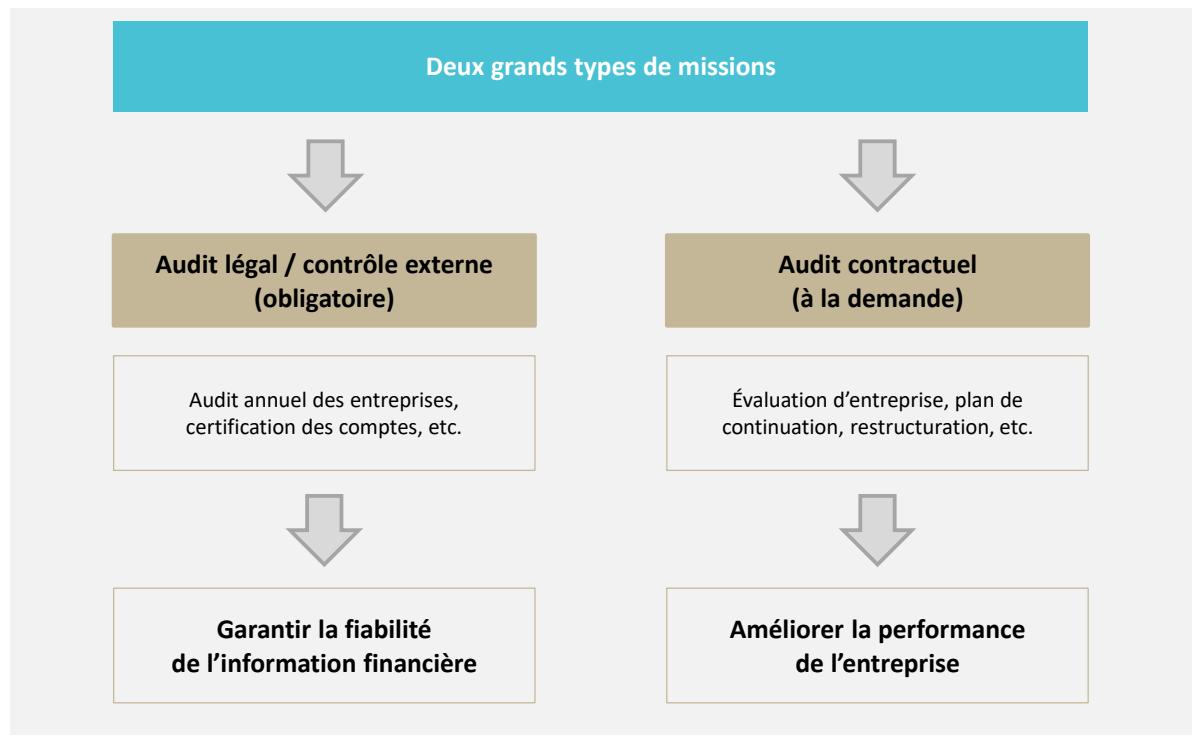
Un champ d'intervention qui dépasse le seul champ de la certification

Au-delà de l'audit légal, les commissaires aux comptes peuvent réaliser des diligences directement liées (DDL) qui comprennent plusieurs missions :

- attester des comptes intermédiaires ;
- se prononcer sur des comptes prévisionnels ;
- attester des subventions ;
- réaliser des audits d'acquisition ;
- réaliser un audit des comptes consolidés non obligatoire légalement.

Ces DDL liées aux missions de certification des comptes sont des prestations autorisées dans le cadre de la Loi de sécurité financière (LSF) de 2003. Contrairement à la mission légale de certification, ces prestations sont réalisées à la demande des entreprises.

■ Deux grands types de missions d'audit



Source : Xerfi

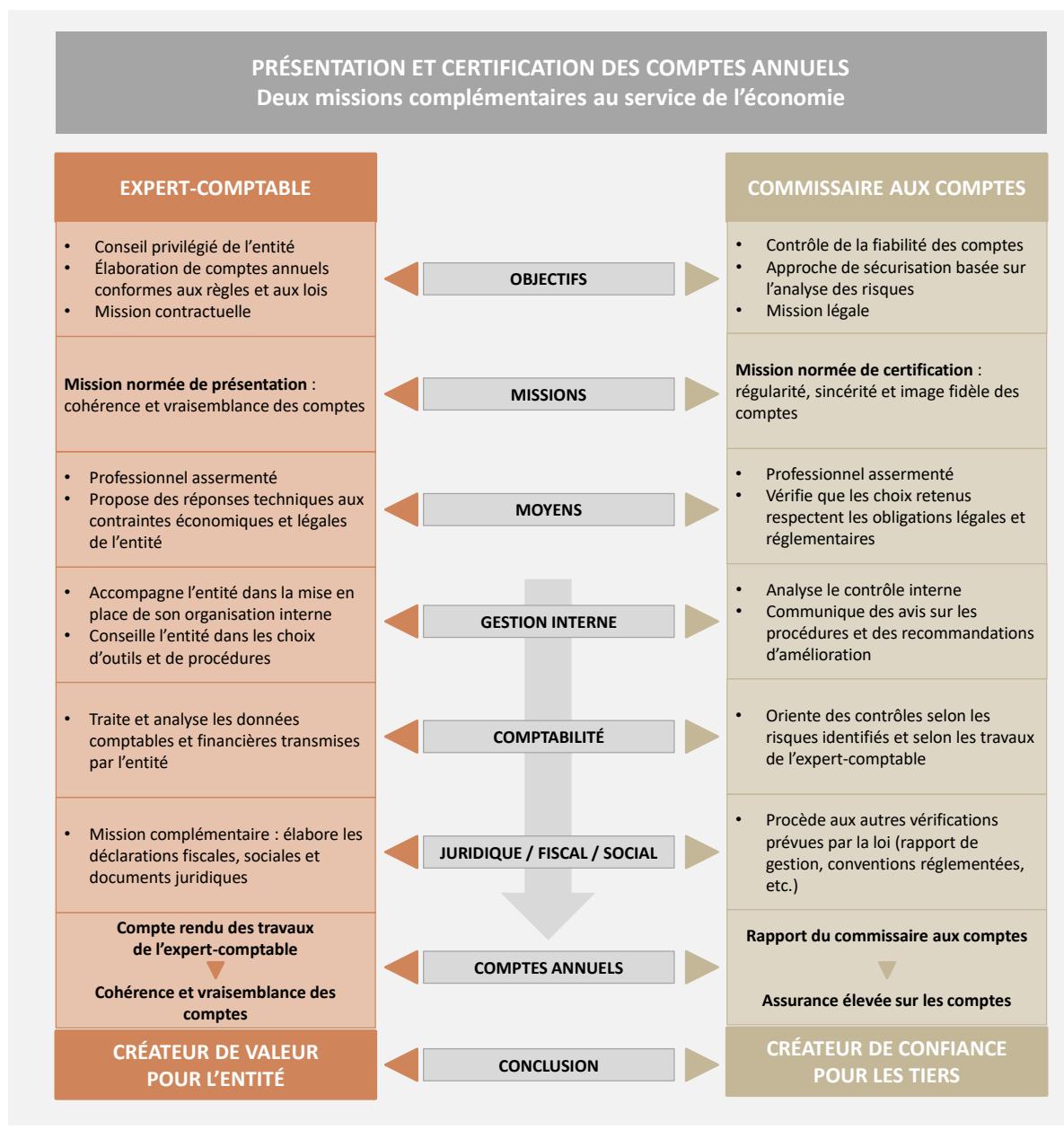
1.2. LES FONDAMENTAUX DE L'ACTIVITÉ

La complémentarité de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes

Complémentarité des experts-comptables et des commissaires aux comptes

Experts-comptables et commissaires aux comptes travaillent au service des entreprises et associations dans le cadre de deux missions de nature différente : contractuelle pour les premiers, légale pour les seconds. Cela étant, leurs missions portent sur une même matière et restent très complémentaires. Les experts-comptables élaborent les états financiers et leur prestation apporte une cohérence et une vraisemblance par l'application de normes professionnelles. Par une approche normée, basée sur l'analyse des risques, les commissaires aux comptes contrôlent la fiabilité des comptes et apportent un degré de confiance supplémentaire.

■ Présentation et certification des comptes annuels



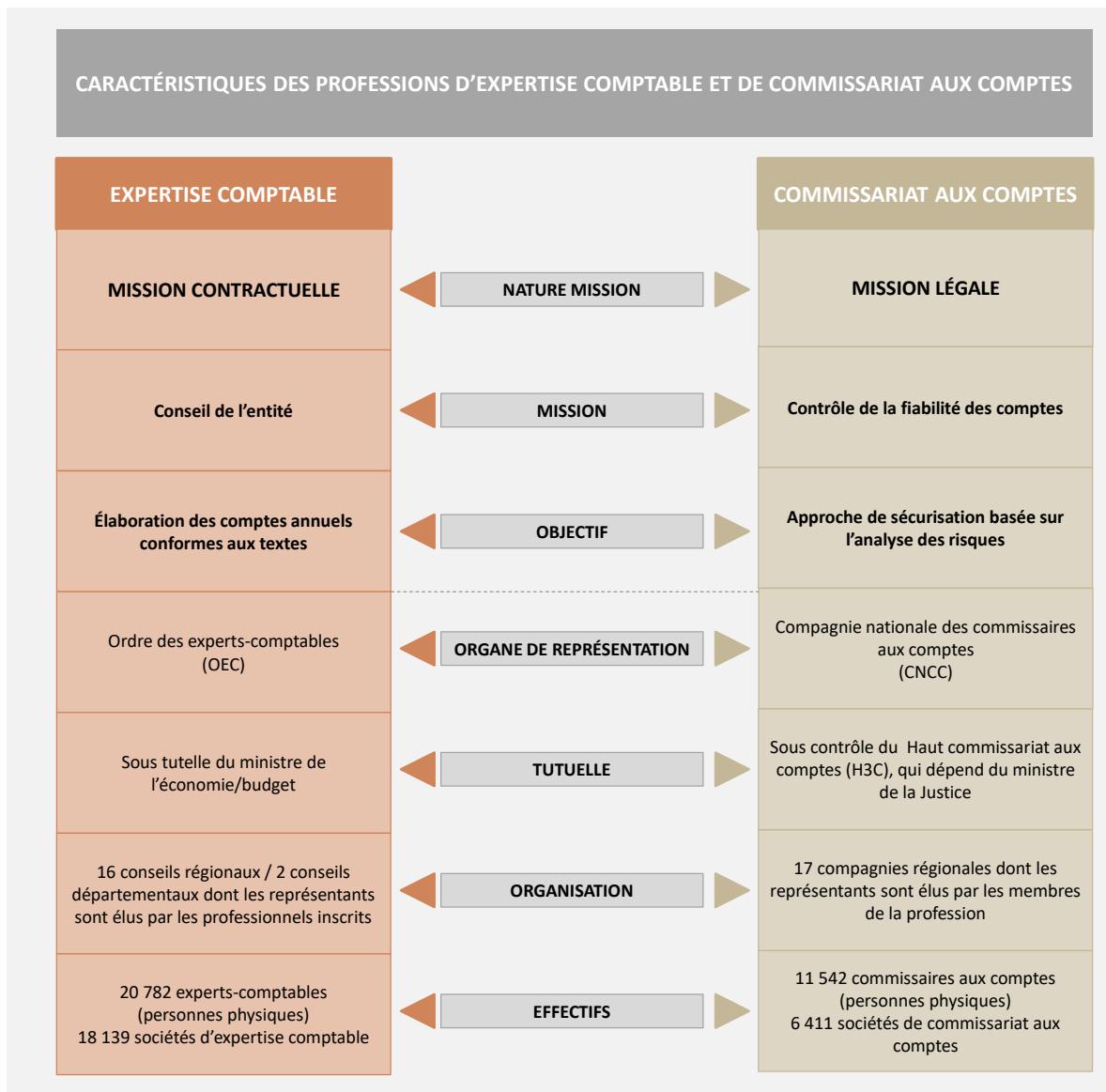
Traitement Xerfi / Sources : CNCC et OEC

La complémentarité de l'expertise comptable et du CAC (suite)

Pour exercer, les experts-comptables ont l'obligation d'être inscrits à l'Ordre des experts-comptables (OEC). Placé sous la tutelle du ministère de l'Économie, celui-ci est aujourd'hui composé de 16 conseils régionaux et 2 conseils départementaux. Au 31 décembre 2021, près de 21 000 experts-comptables étaient inscrits à l'OEC, dont environ un tiers en Île-de-France.

L'organe de représentation des commissaires aux comptes est la CNCC, placée sous le contrôle du H3C, lui-même rattaché au ministère de la Justice. La CNCC est actuellement composée de 17 compagnies régionales. Au 31 décembre 2021, la profession comptait près de 11 500 CAC personnes physiques et près de 6 500 CAC personnes morales. Le nombre d'entités soumises au contrôle légal des comptes s'élevait quant à lui à environ 267 000.

■ Caractéristiques des professions d'expertise comptable et de commissariat aux comptes



Traitement Xerfi / Sources : CNCC et OEC

1.2. LES FONDAMENTAUX DE L'ACTIVITÉ

La nomination d'un expert-comptable

L'expert-comptable n'est pas obligatoire... mais seul un expert-comptable peut tenir la comptabilité d'une entreprise

Les entreprises ont l'obligation de tenir une comptabilité, plus ou moins contraignante selon leur régime fiscal⁴. Elles peuvent tenir elles-mêmes leur comptabilité ou la confier à un professionnel. Dans ce cas, elles doivent obligatoirement s'adresser à un expert-comptable inscrit au tableau de l'Ordre des experts-comptables, seul habilité à effectuer des travaux de tenue, vérification, appréciation, surveillance ou redressement des comptes des entreprises. Le recours à un professionnel non inscrit à l'Ordre n'est possible que pour des travaux de saisie informatique sans codification.

L'intérêt du recours à un expert-comptable

Si les entreprises peuvent tenir en interne leur comptabilité, le recours à un expert-comptable présente plusieurs avantages importants :

- l'expert-comptable veille à mettre à jour la comptabilité et à s'assurer qu'elle soit parfaitement tenue, en particulier au regard de sa conformité au droit comptable et au respect des obligations légales. Son intervention atténue les risques⁵, en particulier en matière de redressement en cas de contrôle fiscal ou social ;
- l'expert-comptable est en mesure de fournir des conseils de manière polyvalente : comptabilité, fiscalité, juridique, social, gestion, administratif, etc. En cas de création, par exemple, l'expert-comptable peut accompagner son client dans le choix du statut le plus approprié, la sélection de son régime fiscal, l'accomplissement de certaines formalités (rédaction des statuts, publication d'une annonce légale, etc.) ;
- l'expert-comptable permet à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier tout en s'assurant de la bonne production des états comptables et fiscaux en fin d'exercice ;
- l'expert-comptable offre une certaine « crédibilité » à l'entreprise, vis-à-vis de ses différents partenaires (clients, établissements bancaires, etc.) comme de l'administration. Il est d'ailleurs parfois demandé à l'entreprise de présenter des documents financiers certifiés par un expert-comptable (*business plan*, situation comptable, etc.).

Le recours à un expert-comptable est formalisé par la lettre de mission

Plusieurs paramètres sont à prendre en compte lors de la sélection d'un expert-comptable : son appartenance à l'Ordre, l'adéquation entre son offre et les besoins de l'entreprise, sa proximité géographique, etc. La collaboration entre une entreprise et son expert-comptable est formalisée par une lettre de mission, comportant un certain nombre de mentions, en particulier les travaux de l'expert-comptable, ses honoraires, sa disponibilité, l'aménagement de sa responsabilité, les modalités de résiliation, etc.

⁴ Les entreprises soumises au régime fiscal de la micro-entreprise doivent tenir une comptabilité allégée. En effet, leur résultat fiscal est déterminé de façon forfaitaire sans prise en compte de leurs charges réelles et leurs obligations comptables sont réduites à un minimum (tenue d'un livre-journal détaillant les recettes, établissement de factures, tenue d'un registre des achats). Les entreprises soumises à un régime réel d'imposition (déclaration contrôlée pour les professions libérales) doivent quant à elles déclarer le montant exact de leur résultat issu de leur comptabilité et produire une déclaration permettant de le contrôler.

⁵ Le recours à un expert-comptable exonère d'ailleurs le dirigeant d'une partie de sa responsabilité en cas de fautes, d'anomalie ou d'erreurs. Dans ce cas, l'entreprise est en effet couverte par l'assurance responsabilité civile professionnelle de l'expert-comptable lorsque la faute lui est imputable.

1.2. LES FONDAMENTAUX DE L'ACTIVITÉ

La nomination d'un commissaire aux comptes

Les conditions de nomination d'un commissaire aux comptes

La désignation d'un compte peut être obligatoire ou facultative. Pour la plupart des entreprises (SARL, SA, SAS, EURL, etc.), elle est obligatoire lorsque deux des trois seuils suivants sont dépassés (loi Pacte du 22 mai 2019) :

- le total bilan est supérieur à 4 millions d'euros ;
- le chiffre d'affaires hors taxe est supérieur à 8 millions d'euros ;
- les effectifs dépassent le seuil de 50 salariés.

En cas de franchissement des seuils, il n'est pas obligatoire de nommer un CAC pour contrôler les comptes de l'exercice au cours duquel ces derniers sont dépassés : l'obligation entre en vigueur à partir de l'exercice suivant.

C'est à la fin du mandat du commissaire aux comptes (6 ans renouvelable ou 3 ans en cas de désignation volontaire), que la société est autorisée à ne pas le renouveler. Celui-ci doit rester en fonction pendant toute la durée de son mandat, même si la société cesse peu de temps après sa nomination de répondre aux conditions d'obligation de désignation d'un CAC.

Les groupes tenus d'établir des comptes consolidés doivent désigner deux commissaires aux comptes indépendants l'un de l'autre.

Enfin, un commissaire aux comptes peut être désigné volontairement :

- par décision des associés d'une SAS, ou d'une SA et d'une SCA en AGO ;
- sur demande des associés représentant au moins 1/3 du capital dans une SNC ou une SARL.

À l'inverse, la désignation d'un CAC est obligatoire même si les seuils légaux ne sont pas franchis, en cas de demande en justice :

- des associés minoritaires représentant au moins 10% du capital d'une SA, SCA, SAS ou SARL ;
- par un associé au moins dans une SNC.

■ Obligation de nomination d'un CAC selon le statut juridique de l'entreprise

Statut juridique	Nomination d'un CAC	Mode de désignation
SARL		Assemblée générale ordinaire (AGO)
EURL		Associé unique
SA	Obligatoire si dépassement de 2 des seuils suivants : Total bilan > 4 M€ CA HT > 8 M€ Effectifs > 50 salariés	En AGO, sur proposition du conseil d'administration/de surveillance, ou sous réserves, des actionnaires
SAS		Décision collective des associés sur proposition du président (ou d'un autre organe de direction)
SCA		Assemblée générale ordinaire (AGO)
SNC / SCS		Assemblée générale ordinaire (AGO)

Liste non exhaustive
Traitement Xerfi / Source : service-public.fr

1.2. LES FONDAMENTAUX DE L'ACTIVITÉ

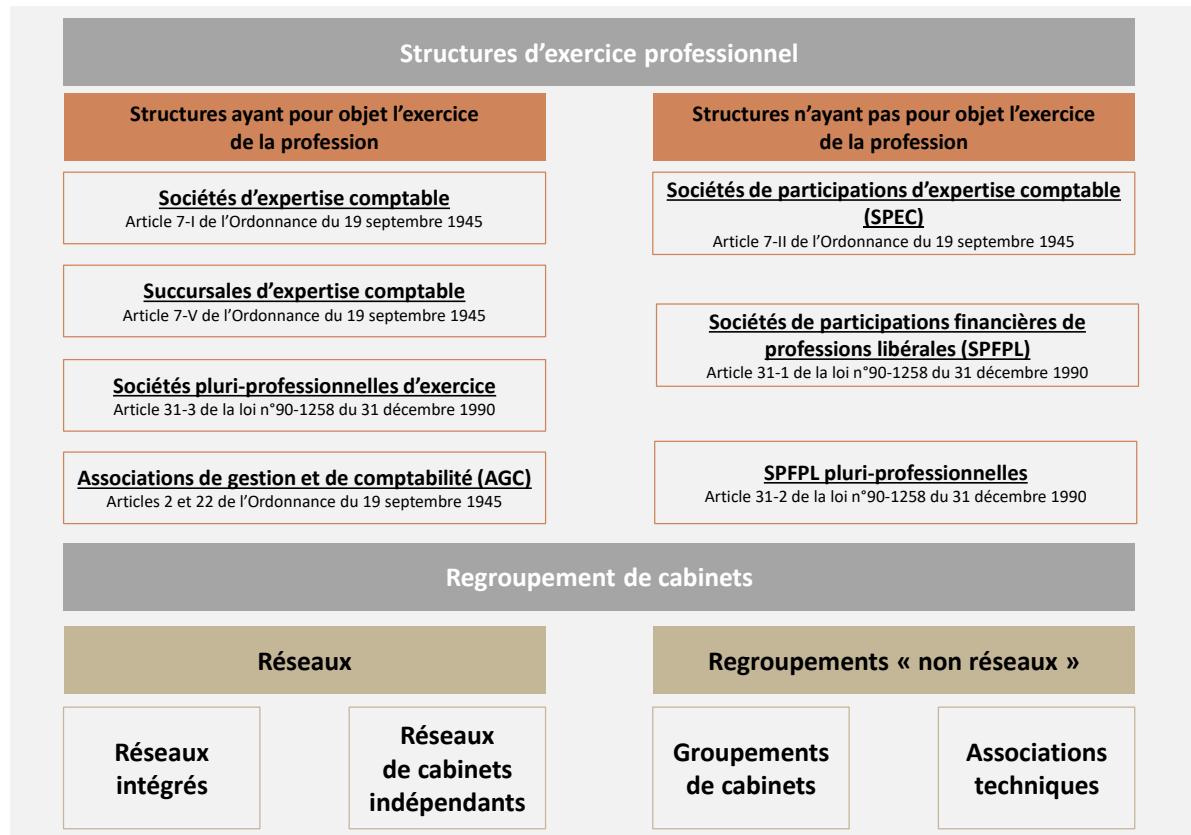
Les structures d'exercice professionnel

Différentes formes de structures d'exercice professionnel voire de regroupements

La profession d'expert-comptable peut être exercée selon différents modes, en qualité d'expert-comptable indépendant (libéral), ou en tant que salarié au sein d'une structure d'exercice professionnel. La plupart d'entre elles sont des sociétés d'expertise comptable, même si d'autres formes existent : succursales d'expertise comptable, sociétés pluri-professionnelles d'exercice (SPE), qui ont pour objet l'exercice en commun de plusieurs professions dont celle d'expertise comptable, ou encore AGC, associations qui ont pour objet la fourniture des prestations prévues par l'ordonnance du 19 septembre 1945. Bien qu'elles n'aient pas pour objet l'exercice de la profession, d'autres structures peuvent être inscrites à l'ordre : les SPEC, les SPFPL et les SPFPL pluri-professionnelles. Ces dernières ont pour objet principal la détention de titres de sociétés d'expertise comptable ou de parts/actions de sociétés d'exercice libéral.

Les structures d'exercice professionnel peuvent se grouper en « réseaux » ou en « non-réseaux ». Les regroupements ont pour objectif la mutualisation des moyens et des compétences en contrepartie du temps consacré par leurs membres au développement de l'organisation et d'une contribution financière. Les réseaux peuvent comprendre des cabinets propres et intégrés totalement au réseau. Ils peuvent également être composés de cabinets tous indépendants les uns des autres. Dans tous les cas, les règles déontologiques concernant les réseaux s'appliquent. Du côté des « non-réseaux », les groupements comprennent des cabinets indépendants les uns des autres. Ils diffèrent des réseaux en ce que les outils de communication et de management ne sont pas imposés à leurs membres.

■ Structures d'exercice professionnel et catégories de regroupements de cabinets comptables

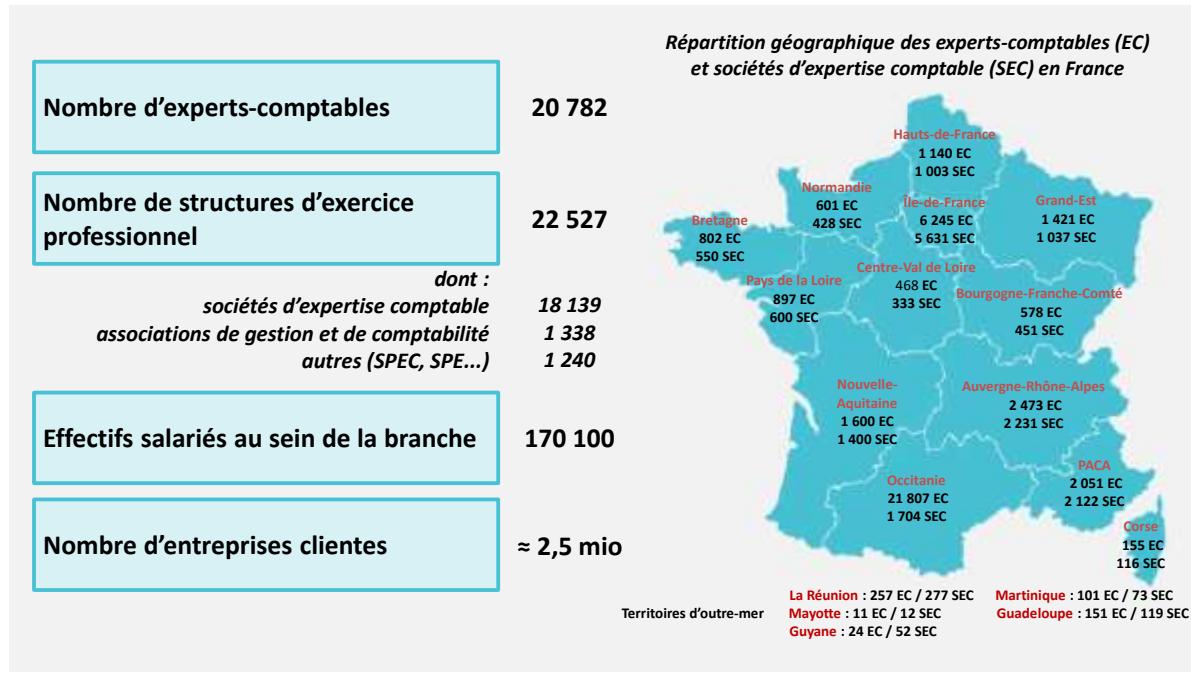


Traitements Xerfi / Sources : OEC et A. Lefèvre Chapron, Revue Française de Comptabilité n°452 - mars 2012, p37-41

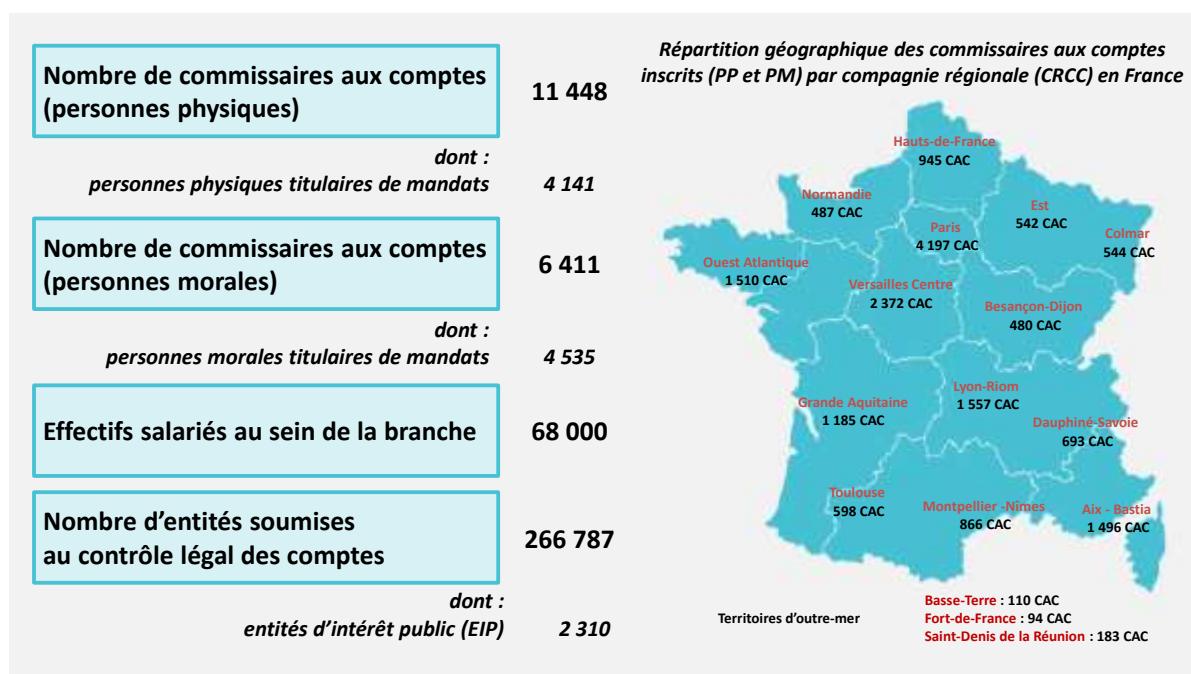
1.2. LES FONDAMENTAUX DE L'ACTIVITÉ

Le panorama des professionnels du chiffre en France

■ Expertise comptable : panorama et chiffres clés en 2021



■ Commissariat aux comptes : panorama et chiffres clés en 2021



1.2. LES FONDAMENTAUX DE L'ACTIVITÉ

Les principaux déterminants de l'activité

Pour comprendre l'activité des professionnels du chiffre et ses perspectives, **Xerfi** a identifié dans cette partie les principaux déterminants qui expliquent son évolution passée et à venir. Ils ont été sélectionnés en prenant en compte les évolutions de l'environnement externe (demande, réglementation, etc.), du contexte concurrentiel (pressions concurrentielles, nouveaux entrants, etc.) et de l'offre des opérateurs.

■ Principaux déterminants de l'activité des professionnels du chiffre

L'environnement réglementaire

L'évolution des obligations légales en matière de tenue et de certification des comptes est de nature à alimenter ou restreindre l'activité de la profession. En outre, la tendance à la complexification de l'environnement réglementaire peut favoriser un recours accru aux cabinets d'expertise comptable (mission sociale par exemple). La transition numérique des entreprises crée également des besoins d'accompagnement.

Le statut de l'expert-comptable et du CAC

Les professionnels du chiffre tirent encore profit de leur statut d'interlocuteurs incontournables des chefs d'entreprise concernant de très nombreux domaines (comptabilité, juridique, fiscalité, RH), en particulier pour les petites structures. Étant encore une figure tutélaire pour les dirigeants de TPE, ce statut leur offre un pouvoir prescripteur important afin de proposer d'autres produits ou services.

Le maintien du monopole

Les cabinets disposent encore d'un monopole en matière de tenue comptable, de révision comptable, et bien sûr de certification des comptes dans le cas d'un audit légal : si une entreprise externalise tout ou partie de ses missions comptables traditionnelles, elle doit alors recourir aux membres de l'Ordre des experts-comptables. Cette situation représente une barrière à l'entrée importante et constitue de fait un frein à l'accroissement de la concurrence extra-sectorielle (cabinets étrangers ou issus d'autres univers). Certes, elle est de plus en plus remise en cause par les pouvoirs publics, au niveau français comme européen. Mais il ne faut pas oublier que les cabinets jouent un rôle fondamental pour l'État : celui de fiabiliser l'assiette fiscale. De fait, le monopole risque encore de durer quelques années.

La récurrence de l'activité

Les missions traditionnelles (tenue de la comptabilité, révision des comptes, audit légal) restent des obligations légales. De fait, une large partie de l'activité des cabinets est de nature récurrente (autour de 80%), permettant notamment de faire face à la volatilité d'autres missions comme les prestations de conseil en cours de développement par les acteurs.

Source : **Xerfi**

Les déterminants de l'activité (suite)

■ Principaux déterminants de l'activité des professionnels du chiffre

Les prix/honoraires (et l'intensité concurrentielle)

La capacité des acteurs à relever leurs prix/honoraires est l'un des déterminants de la croissance de leur chiffre d'affaires. Elle dépend de leurs relations avec leurs clients et du climat des affaires, de la concurrence intra-sectorielle et des menaces de ré-internalisation. Elle peut aussi varier selon la taille des cabinets et leur implantation. Ainsi, les cabinets implantés localement ont généralement construit des relations de long terme avec leurs clients du fait de leur forte proximité/réactivité contribuant alors à limiter (dans une certaine mesure) les pressions tarifaires.

L'évolution de l'offre

De nombreux cabinets proposent une offre allant au-delà des missions comptables traditionnelles (conseil juridique, fiscal, patrimonial, immobilier, informatique, en gestion des risques, RH, etc.) pour répondre aux besoins de leurs clients. Ces initiatives ont potentiellement un impact positif sur l'activité. Certaines structures proposent en outre des offres comme des solutions de financement, des produits d'assurance voire des logiciels/plateformes de comptabilité en mode SaaS pour simplifier la gestion quotidienne de leurs clients (et au passage transférer une large part de la tenue comptable à leurs clients, source d'économies de coûts pour les cabinets). Le risque est alors de reléguer le cabinet au rôle de simple vérificateur de comptes, d'exécutant.

L'évolution du tissu d'entreprises

L'augmentation du nombre d'entreprises en France accroît potentiellement la demande adressée aux cabinets et AGC. La densification du tissu d'entreprises en France laisse par ailleurs le jeu concurrentiel ouvert et autorise les prises de position et les stratégies de conquête, notamment sur des segments de clientèle dynamiques (indépendants).

La conjoncture économique et le climat des affaires

La croissance économique conditionne en partie l'activité des cabinets. Les missions RH (établissement des fiches de paie notamment) et les missions de conseil sont ainsi très dépendantes du climat des affaires. En outre, l'état de l'économie conditionne les créations et les défaillances d'entreprises, et donc la demande globale adressée aux cabinets en matière de services de comptabilité et d'audit. Le pouvoir de négociation des cabinets vis-à-vis de leurs clients (pour leur imposer des hausses de tarifs) dépend également de la conjoncture économique.

Source : Xerfi

1.3. LES 5 DÉFIS STRATÉGIQUES

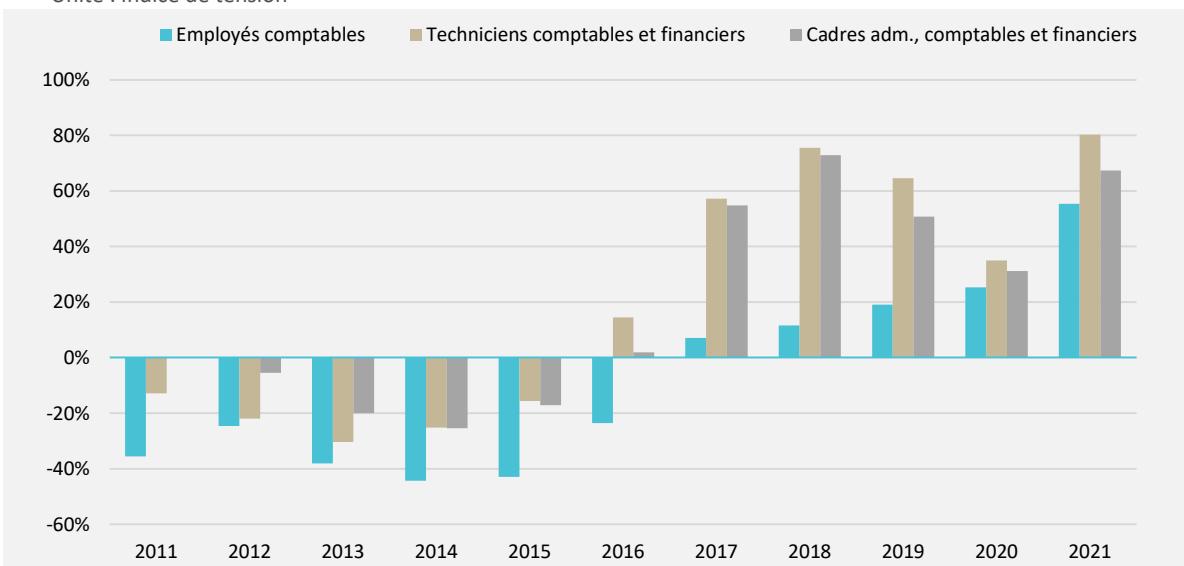
Renforcer l'attractivité RH des métiers du chiffre

Enjeu/défi n°1 :
Renforcer l'attractivité RH des métiers du chiffre

À moyen terme, les limitations de chiffre d'affaires des cabinets d'expertise comptable et d'audit pourraient être davantage liées à des problèmes de capacité en termes de ressources humaines qu'à de véritables tensions sur la demande. Les professionnels du chiffre font d'ores et déjà face à de multiples tensions RH : vieillissement de la profession (qui pose notamment la question de son renouvellement en termes de reprise et de transmission), important déficit d'image (remise en cause des approches *top-down* par les nouvelles générations arrivant sur le marché de l'emploi, risque de cloisonnement du parcours professionnel, etc.), *turn-over* élevé (en moyenne, environ un collaborateur sur deux ayant quitté son cabinet y avait moins de 2 ans d'ancienneté), problèmes de rétention des collaborateurs, etc. La capacité des entreprises à fidéliser du personnel compétent constitue pourtant un enjeu crucial pour bâtir une relation de confiance entre un EC/CAC et son client, assurer un suivi des dossiers dans le temps et développer une bonne connaissance de l'activité. Au-delà des initiatives de place menées par exemple par le conseil de l'Ordre, les acteurs doivent aussi mener à leur échelle des stratégies d'attraction et de rétention des talents en développant par exemple une marque employeur forte ou en repensant l'organisation du travail (et du télétravail).

 **Évolution de l'indice de tension sur les recrutements dans les métiers comptables**

Unité : indice de tension



Note : l'indice de tension fournit une échelle numérique de gradation des tensions par métier. Il regroupe trois composantes : le rapport entre le flux d'offres d'emploi en ligne et le flux de demandeurs d'emploi inscrits en catégorie A (sans emploi, tenus de recherche activement un emploi), le taux d'écoulement de la demande d'emploi, et la part des projets de recrutements anticipés comme difficiles par les employeurs

Traitement Xerfi / Source : DARES

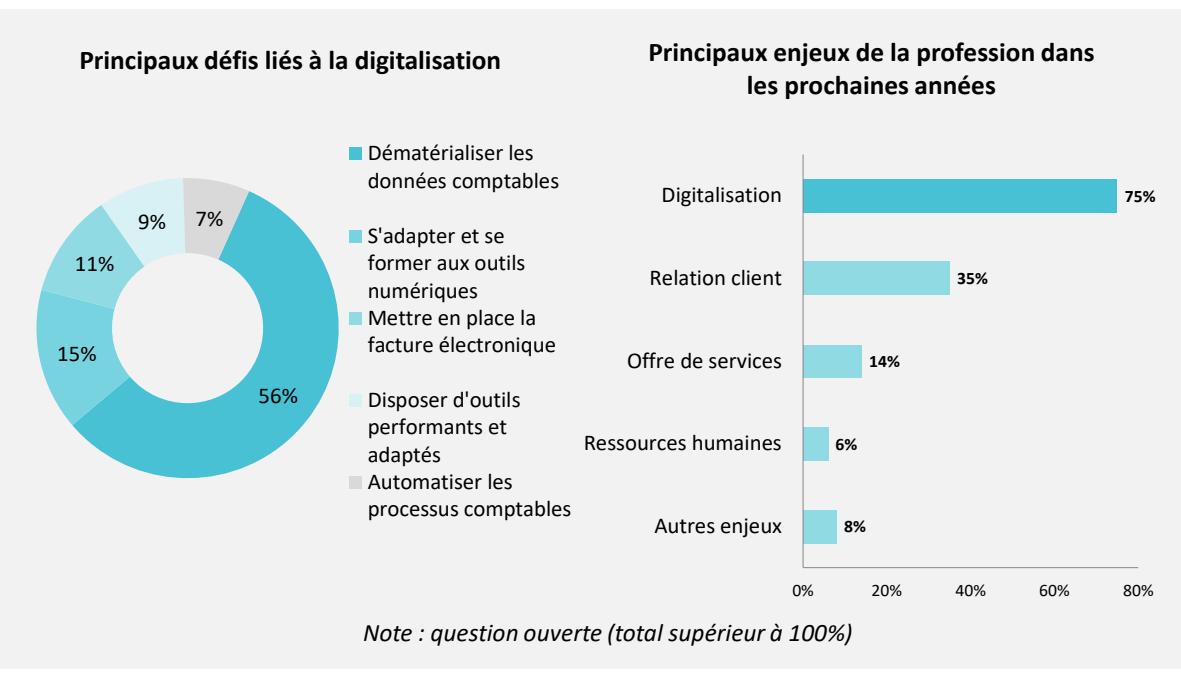
1.3. LES 5 DÉFIS STRATÉGIQUES

Poursuivre les efforts de dématérialisation

Enjeu/défi n°2 : *Poursuivre les efforts de dématérialisation*

Les experts-comptables et les auditeurs doivent s'adapter pour répondre aux nouveaux impératifs d'instantanéité imposés par leurs clients. La digitalisation leur permet de fluidifier leurs échanges et de simplifier les tâches pour gagner en efficacité. Les suites logicielles permettent notamment d'automatiser certaines fonctions fastidieuses, d'éviter les ressaies, ou encore de proposer des tableaux de bord en temps réel. Au-delà, les cabinets doivent maîtriser pleinement les enjeux liés au digital, enjeux qui offrent de nouvelles opportunités de services (depuis les prestations ponctuelles aux missions globales de suivi et d'accompagnement). L'enjeu du digital est particulièrement sensible pour les cabinets d'expertise comptable à l'heure où la concurrence se renforce et pèse sur les prix. Car le recours aux outils digitaux permet non seulement de réaliser des gains de productivité (qui se répercutent *in fine* dans les marges, dans les prix, ou dans des offres à plus haute valeur ajoutée), mais il permet aussi d'améliorer considérablement l'expérience client (clôture des comptes plus rapide, relations client multicanales, accès aux données comptables mises à jour en temps réel, etc.). Certaines technologies pourraient bien modifier le marché en profondeur à l'avenir, à l'image de l'intelligence artificielle ou de la *blockchain*. Tout l'enjeu pour les acteurs consiste à s'approprier ces nouvelles technologies pour faire mieux et plus qu'aujourd'hui.

Poursuivre les efforts de dématérialisation



Source : enquête Dext, La profession comptable et OpinionWay réalisée entre août et septembre 2021
(échantillon de 502 experts-comptables)

1.3. LES 5 DÉFIS STRATÉGIQUES

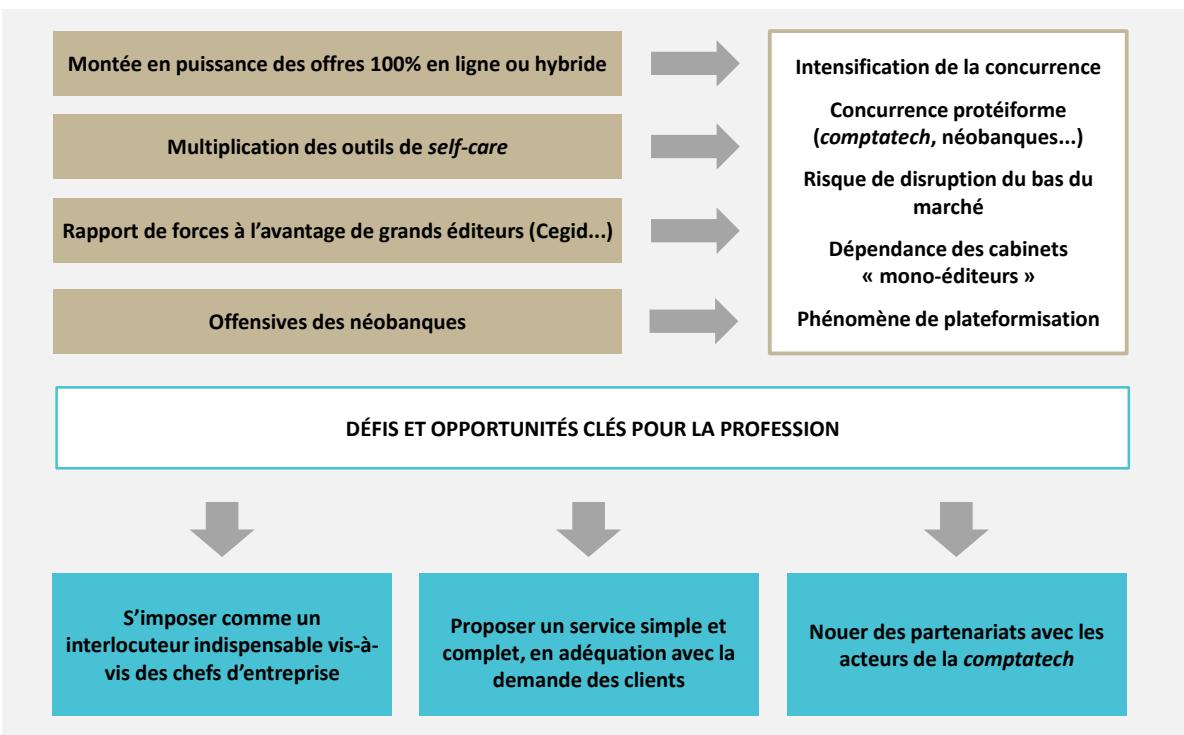
Faire face à la menace de disruption du bas du marché

Enjeu/défi n°3 :

Faire face à la menace de disruption du bas du marché

Depuis plusieurs années, les professionnels du chiffre font face à une menace grandissante de disruption du marché liée au développement d'offres 100% en ligne aux tarifs très attractifs. Sans compter la montée en puissance de certains grands éditeurs de logiciels spécialisés et les menaces, encore contenues mais émergentes, venues de secteurs connexes tels la finance, le droit ou la banque. À la conquête des professionnels, les néobanques comme Qonto ou Blank sont en effet passés à l'offensive et proposent pour certaines de générer automatiquement les états financiers. Non seulement l'abondance des offres « *low-cost* » alimente les pressions tarifaires dans la profession, mais elle contribue à banaliser les tâches comptables à l'aide d'outils en ligne permettant aux entreprises de gérer elles-mêmes leur comptabilité ou leurs problématiques juridiques, sociales, etc. Cette tendance provoque une réinternalisation progressive des missions comptables les plus simples, notamment du côté des TPE/PME, clientèle phare des cabinets de petite taille. Les experts-comptables doivent prendre à bras-le-corps cette menace de disruption, tant elle risque de se traduire par une perte d'activité pour les cabinets (la tenue de compte représente encore près de la moitié de leur activité)

■ Faire face à la menace de disruption du bas du marché



Source : Xerfi

1.3. LES 5 DÉFIS STRATÉGIQUES

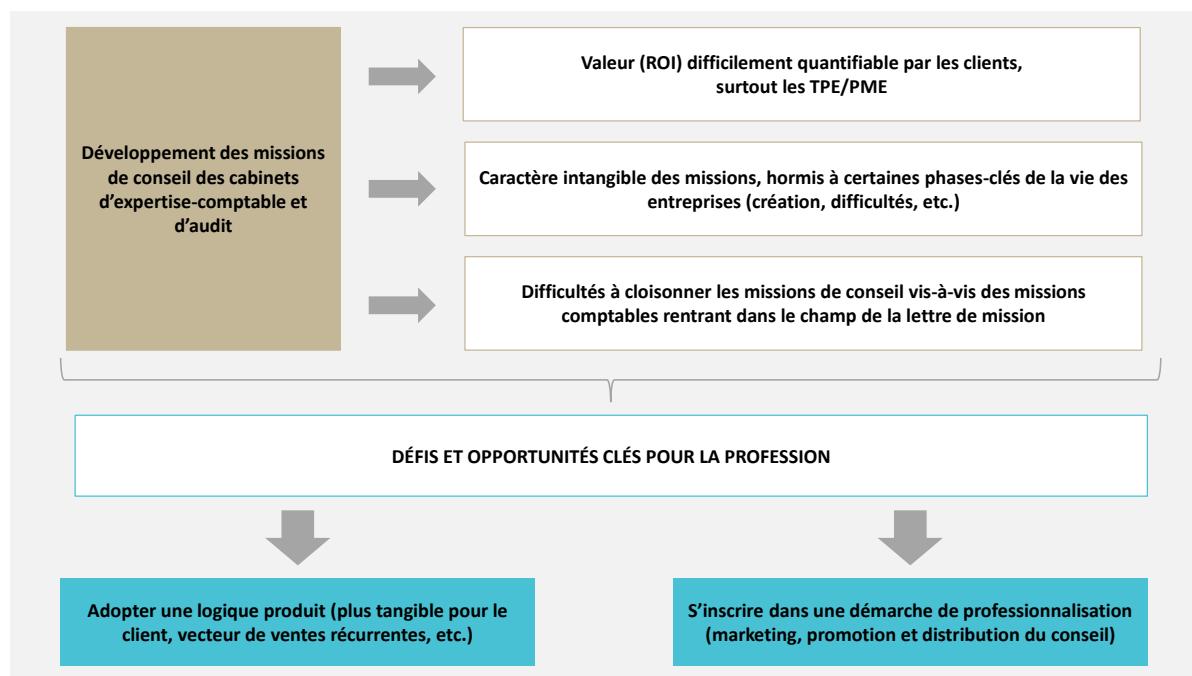
Mieux valoriser les prestations de conseil

Enjeu/défi n°4 :

Mieux valoriser les prestations de conseil

Se développer dans les missions de conseil n'est pour l'heure pas systématiquement créateur de valeur pour les cabinets d'expertise comptable et d'audit. En effet, ces missions ne sont pas toujours suffisamment tangibles pour les dirigeants de TPE/PME, hormis à certaines phases clés de la vie de leur entreprise (création, difficultés, transformation majeure, cession-transmission) et les cabinets éprouvent parfois des difficultés à facturer le conseil au-delà des missions comptables qui rentrent dans le champ de leur lettre de mission. *A contrario*, la commercialisation de produits apporte plusieurs avantages indéniables : un bouquet de produits est plus tangible pour le client, potentiellement générateur de marges élevées (vente par abonnement d'un accès à une plateforme numérique de gestion de l'entreprise), vecteur de ventes récurrentes, etc. Tout l'enjeu consiste alors à bien choisir les produits à commercialiser, en cohérence avec la promesse de valeur. Et à bien les *marketer*, les promouvoir et les distribuer : si la présence de plusieurs entités juridiques (expertise comptable, conseil, fiscalité, etc.) dans les grands réseaux pluridisciplinaires facilite ce travail, les cabinets de plus petite taille doivent mieux cloisonner les missions de conseil, pour l'heure insuffisamment différencier dans leur offre. Une professionnalisation de l'approche du conseil, en termes de marketing, de distribution et de valorisation auprès du client, devient en fait nécessaire pour accompagner la logique de diversification des cabinets.

■ Mieux valoriser les prestations de conseil



Source : Xerfi

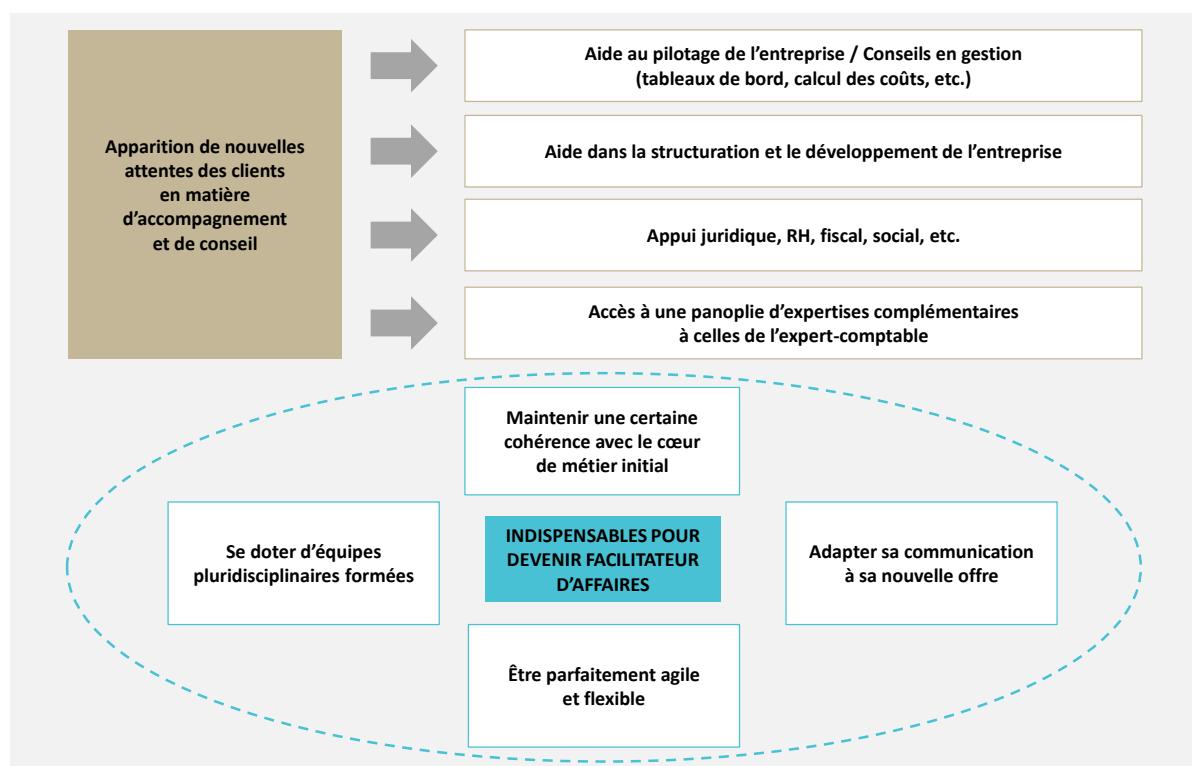
1.3. LES 5 DÉFIS STRATÉGIQUES

Consolider le rôle de facilitateur d'affaires

Enjeu/défi n°5 :
Consolider le rôle de facilitateur d'affaires

La banalisation des missions comptables et l'évolution des besoins des entreprises astreignent les cabinets d'expertise comptable et d'audit à adapter leur offre. Les experts-comptables doivent se défaire de l'image de purs techniciens et s'imposer comme conseillers privilégiés des entreprises et de leurs dirigeants sur des thématiques dépassant le seul cadre comptable. Il s'agit pour eux de faire évoluer la nature de leurs prestations pour s'inscrire dans une logique de facilitateurs d'affaires offrant un accompagnement global aux dirigeants. Concrètement, les experts-comptables doivent développer de nouvelles prestations en matière d'accompagnement, et, plus généralement, proposer à leurs clients une panoplie d'expertises complémentaires (juridique, patrimoniale, financière, etc.). À cet égard, le retour en grâce du pôle social, conséquence de la crise sanitaire et des problématiques liées au chômage partiel, repositionne le cabinet dans le quotidien de ses clients. Déployer une offre globale nécessite néanmoins de savoir intégrer ou agréger différentes expertises, voire de redéfinir son modèle économique pour offrir *in fine* une proposition de valeur différenciante.

■ Consolider le rôle de facilitateur d'affaires



Source : Xerfi

2. LE MARCHÉ ET SES PERSPECTIVES À L'HORIZON 2024

LE MARCHÉ ET SES PERSPECTIVES À L'HORIZON 2024

2.1. À RETENIR

- 1** Après le creux de 2020, exercice singulier pour les professionnels du chiffre en raison de la crise sanitaire, l'activité a bien rebondi en 2021 avec une croissance du CA de 5% (panel Xerfi). L'activité est restée également dynamique en 2022 (+4,5% selon nos estimations).
- 2** Caractérisée par des forces d'inerties importantes, la profession peut compter sur de solides soutiens : récurrence des missions de base, taux de fidélité élevée des clients, tendance à la diversification de l'offre des cabinets, accompagnement sur de nouveaux dossiers comme la facture électronique, etc.
- 3** Structurellement, ce sont plutôt les cabinets comptables et d'audit de grande taille qui tirent la croissance. Ces derniers disposent de compétences plus diverses et d'une notoriété plus importante que leurs concurrents, ce qui leur permet de réaliser davantage de missions et de mieux valoriser leurs expertises.
- 4** Les pressions tarifaires, historiquement fortes, se relâchent : la vague des gains de productivité liés à l'automatisation semble retomber, ce qui réduit les marges de manœuvre, d'autant que la profession fait face à une augmentation des coûts (logiciels, coût du travail). Pour autant, les prix évoluent à un rythme moins soutenu que l'inflation (+5,7% entre 2010 et 2022, contre +18,3% pour l'inflation).
- 5** Le poids des deux grands postes de charges des cabinets comptables et d'audit (à savoir les frais de personnel et les consommations intermédiaires) s'est alourdi en 2022. Malgré tout, les marges sont restées dans l'ensemble préservées, avec selon nos estimations un taux d'EBE de 11% et un taux de RCAI de 12,8%.
- 6** Notre scénario à l'horizon 2024 table sur un ralentissement de l'activité face à la dégradation de l'environnement économique et à une probable montée des défaillances. Avec un taux de croissance du CA de 2,5% à 3%, la profession restera malgré tout résistance : les effets de la loi Pacte sur le marché de l'audit devraient être moins sévères que prévu et les chantiers de la facturation électronique et du e-reporting devraient doper la demande des entreprises.

2.2. LA DYNAMIQUE D'ACTIVITÉ SUR MOYENNE PÉRIODE

La dynamique d'activité par grand profil d'acteurs

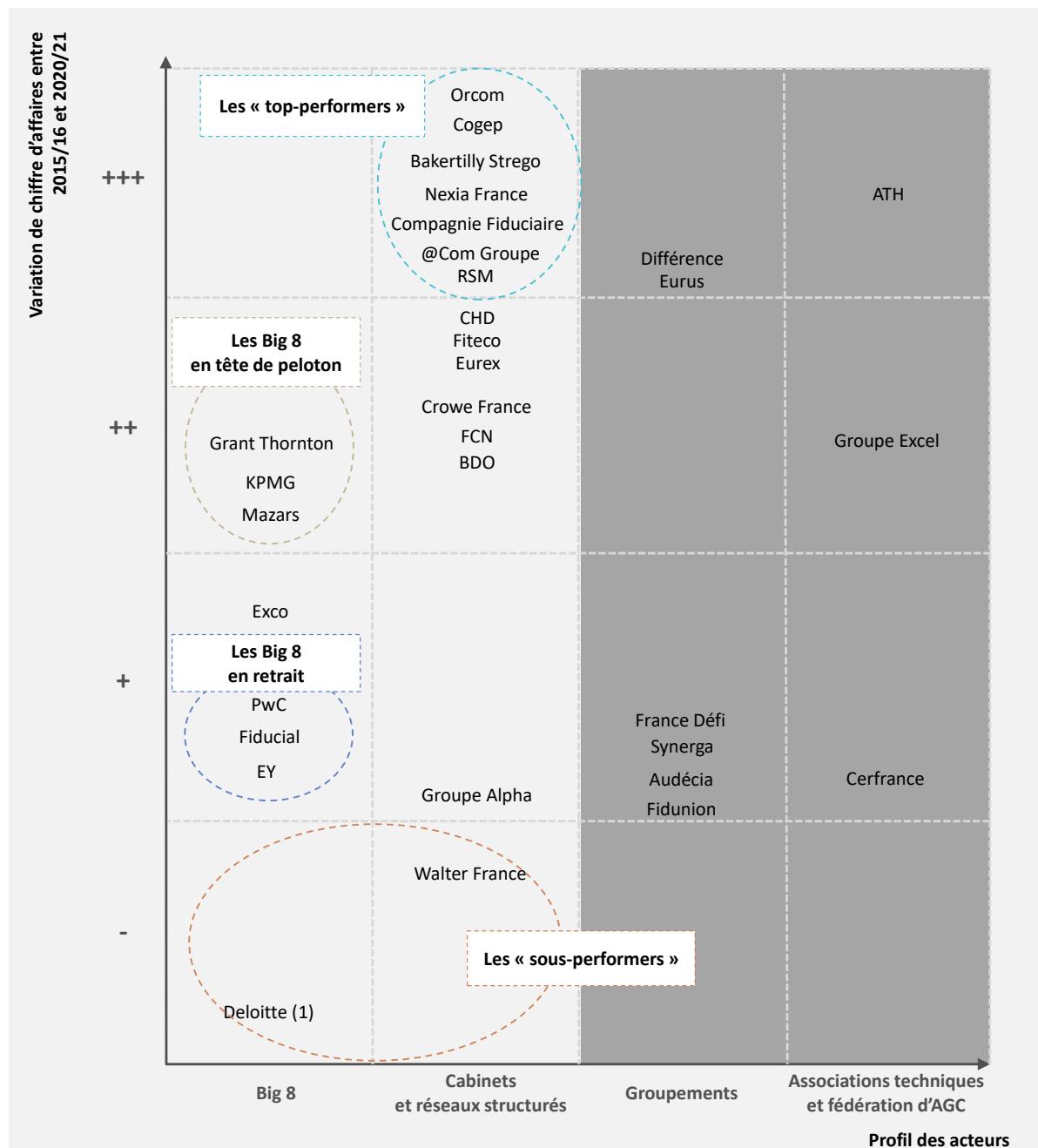
Une belle dynamique d'ensemble qui masque d'importantes disparités entre famille d'acteurs

L'activité des principaux acteurs de la profession a globalement progressé de plus de 17% entre 2015/16 et 2020/21. Toutefois, l'évolution des revenus s'est avérée très hétérogène selon les acteurs.

- Une poignée d'acteurs ont enregistré un taux de croissance annuel moyen de leur chiffre d'affaires de plus de 10% sur la période, à l'instar de l'association technique ATH et de plusieurs cabinets et réseaux structurés (Cogep, Talenz, Orcom, Bakertilly Strego ou encore Nexia France). Ces acteurs ont pour particularité de réaliser la majeure partie de leur activité dans l'expertise comptable, ce qui leur a permis d'être épargnés par la forte concurrence à l'œuvre sur le segment du commissariat aux comptes. La part de l'expertise comptable dans le chiffre d'affaires monte à plus de 90% par exemple pour Cogep, Orcom ou encore Bakertilly Strego. Leurs performances sont en partie liées à une politique de croissance externe volontariste. En 2020 et 2022, Bakertilly Strego a ainsi racheté plusieurs cabinets (Acorege, Secagest, Tanguy, Rivault, Nineuil, Aine & Deldique, etc.). De même, Orcom a récemment intégré deux nouveaux cabinets (Quercy Gestion et Avenir Expert).
- Pour une dizaine d'acteurs, la croissance du chiffre d'affaires a atteint 5% à 10% par an en moyenne sur les six dernières années. C'est le cas de Compagnie Fiduciaire, Fiteco, RSM, Eurex, ou encore @Com Groupe. Pour ces acteurs aussi, la part des revenus issus de l'expertise comptable est très importante.
- Les Big 4 ont affiché une croissance plus modeste en France ces dernières années. Avec une croissance de 3,5% par an, KPMG arrive en tête, suivie de PwC (+1,8%) et EY (+1,5%). Ils dominent toutefois largement le marché de l'audit, en particulier auprès des grands comptes. Une partie importante de leur croissance est à mettre au compte de leurs autres activités, notamment le conseil et l'accompagnement juridique et fiscal. Deloitte est un cas particulier puisqu'il s'est délesté de ses activités d'expertise comptable à la suite de la prise d'indépendance d'In Extenso en 2019. Ses revenus issus du commissariat aux comptes sont restés relativement stables ces dernières années.
- Parmi les principaux challengers, BDO et Grant Thornton ont affiché une belle dynamique depuis 2015/16 avec un taux de croissance respectif de leur chiffre d'affaires annuel de 4,5% et 4,3%. Mazars (+3,4%) et Exco (+2,0%) suivent de près. In Extenso, l'un des leaders français de l'expertise comptable, a enregistré une croissance globale assez faible depuis sa scission avec Deloitte. Il a été en particulier assez affecté par la crise économique et sanitaire de 2020 (chiffre d'affaires en recul de 3,6%).

La dynamique d'activité par grand profil d'acteurs (suite)

Positionnement des principaux réseaux selon leur profil et le dynamisme d'activité



Chiffres d'affaires globaux (y.c. activités non réglementées)

Pour Fiducial, Exco et Cerfrance, la variation du chiffre d'affaires a été calculée à partir de 2016/17
Le mapping des groupements, associations techniques et fédérations d'AGC (« non-réseaux ») est à titre indicatif. Leur chiffre d'affaires s'entend comme le chiffre d'affaires cumulé des leurs membres. Son évolution dépend surtout de

l'intégration de nouveaux adhérents et ne reflète donc que très partiellement la dynamique de l'activité

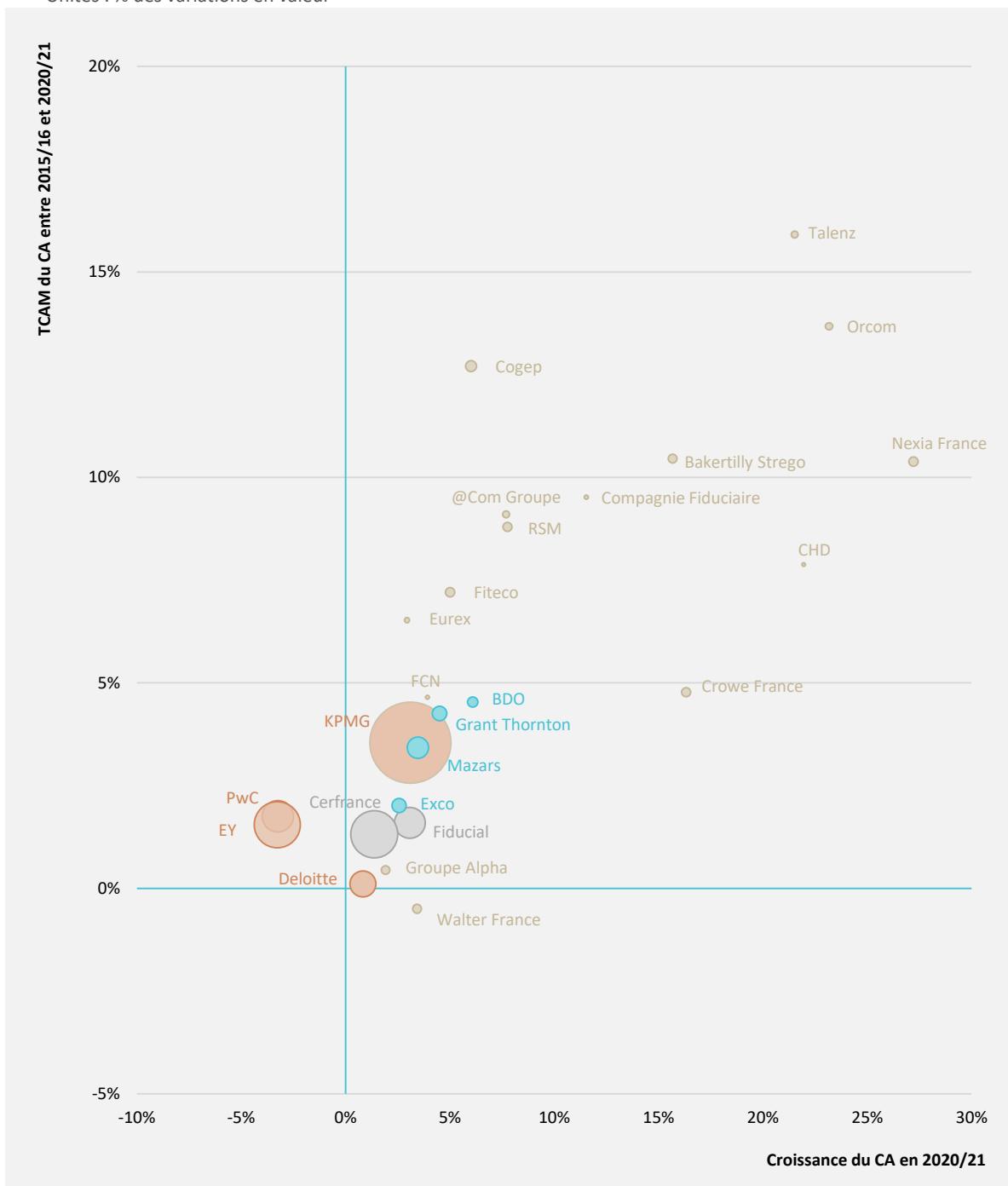
(1) Le positionnement de Deloitte s'explique par sa scission d'avec In Extenso. À périmètre constant (périmètre des activités CAC), le chiffre d'affaires de Deloitte est resté stable sur la période

Traitement Xerfi / Source : La Profession Comptable

La dynamique d'activité par grand profil d'acteurs (suite)

Dynamique d'activité des principaux acteurs du secteur en France

Unités : % des variations en valeur



N.B. : la taille des bulles est proportionnelle au chiffre d'affaires des activités réglementées en 2020/21

Pour Deloitte, seul le périmètre du commissariat aux comptes a été retenu

Code couleurs : Big 4 / Challengers des Big 4 / Autres challengers / « Électrons libres »

Traitement Xerfi / Source : La Profession Comptable

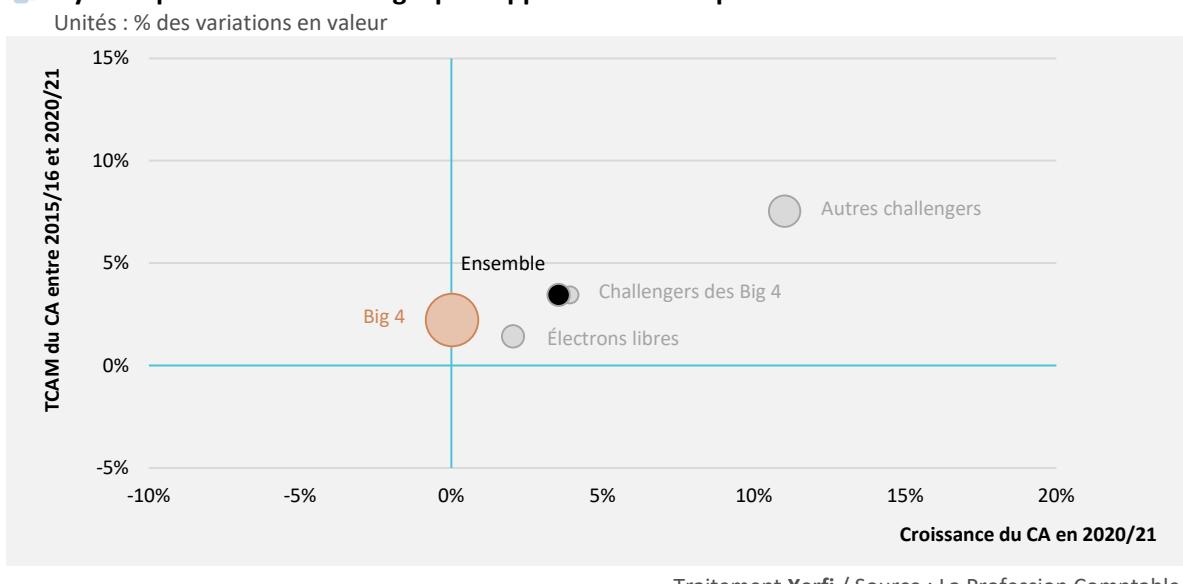
La dynamique d'activité par grand profil d'acteurs (suite)

Les Big 4		
Acteurs représentés	TCAM du CA (2015/16 à 2020/21)	Croissance du CA (2020/21)
KPMG, Deloitte, EY, PwC	+2,2%	+0,0%

Rythme de croissance atone (en trompe-l'œil) pour les Big 4 en France

Entre 2015/16 et 2020/21, l'activité des Big 4 a progressé à un rythme assez faible de 2,2% par an en moyenne, du fait de marges de progression limitées sur le marché du commissariat aux comptes. À noter que Deloitte s'est recentré sur l'audit après l'émancipation de sa branche expertise comptable (In Extenso). En moyenne, les autres Big 4 ont affiché une croissance de +1,5% pour EY, +1,8% pour PwC et +3,5% pour KPMG.

Dynamique d'activité des Big 4 par rapport aux autres profils d'acteurs



Dynamique d'activité des Big 4 sur moyenne période

