



Gestion des cabinets - Aide à la définition de la stratégie

Constats, méthodes, outils et projets

Edition 2019

Gestion des cabinets

**Aide à la définition
de la stratégie**
(constats, méthodes,
outils et projets)

AVANT-PROPOS

L'ouvrage « Stratégie pour l'expert-comptable : constats, méthodes, outils et projets » est une initiative des rapporteurs du 73^e congrès de l'Ordre des experts-comptables : Yann BENCHORA, Marie-Dominique CAVALLI, Catherine GRIMA, Gilbert LE PIRONNEC.

Cet ouvrage porte sur la mise en place d'une stratégie dans un cabinet d'expertise comptable.

Il est complété par un outil¹ permettant de faire le point sur la situation du cabinet et aider à préparer l'avenir en définissant un plan de route.

La partie relative aux constats a été élaborée à partir de deux études :

- l'étude de l'observatoire de la profession relative à la gestion des cabinets (2017)²
- l'enquête réalisée pour le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables par CSA Research (2018) relative aux marchés et au positionnement de l'expert-comptable, aujourd'hui et demain (état des lieux pour préparer l'avenir)

Cette dernière enquête permet en outre d'avoir des verbatim de clients qui illustrent certains propos de cet ouvrage.

En outre, le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables a demandé à Frédéric FRERY³, Professeur en management et innovation stratégique à ESCP Europe, de rédiger la partie relative à la méthodologie.

La coordination et la cohérence générale de cette publication ont été assurées par Eric FERDJALLAH-CHEREL, directeur des études au Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables.

¹ Disponible sur la partie privée du site du Conseil supérieur : www.experts-comptables.fr.

² Disponible sur www.bibliordre.fr.

³ Il est également professeur à Centrale Supélec et a été Visiting Scholar à la Stanford University et Visiting Professor à l'Université du Texas. Il a publié de nombreux ouvrages, dont « Stratégique », le manuel de stratégie le plus vendu dans le monde francophone, dont la 11^e édition est parue en 2017 chez Pearson. Expert auprès de l'Association Progrès du Management, chroniqueur sur la plateforme Xerfi, premier contributeur de la Harvard Business Review France, il intervient régulièrement dans les médias économiques.

PRÉFACE

Confrontée comme beaucoup d'autres métiers à des mutations rapides et profondes, notre profession doit faire face à une pression de plus en plus grande sur de multiples fronts.

Comme souvent face au changement, il est possible de se montrer pessimiste tant les menaces sont importantes. Il est également possible d'être optimiste et de faire de ces bouleversements des opportunités de repositionnement et de conquête de nouveaux marchés.

Je fais partie de cette seconde catégorie et suis assuré du succès de la profession face aux challenges actuels... à condition que nous soyons capables de les anticiper, de les intégrer et de nous y adapter, pour continuer à valoriser notre expertise.

Pour y parvenir, nous devons prendre conscience de ces évolutions et accepter de nous transformer nous aussi !

Partant du principe que les évolutions de notre métier sont profondément liées aux futurs besoins des entreprises, nous devons être attentifs aux enjeux de demain, nous tenir informés des dernières évolutions législatives, techniques et sociétales, être à l'écoute de nos clients, afin d'anticiper leurs besoins et les conseiller au mieux.

Bref, dans une période parfois mouvementée, il faut savoir prendre le temps de se poser pour définir la stratégie la plus adaptée à ce que nous sommes, à ce que nous voulons devenir, avec qui nous souhaitons collaborer et pour qui voulons nous travailler.

Bonne lecture.

Charles-René TANDE

Président du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables

C'est un fait : le marché méconnaît trop souvent nos champs d'interventions et de compétences.

En effet, de nombreuses études montrent que les dirigeants n'ont pas toujours conscience des missions que la profession est à même de proposer et de réaliser.

Ce contexte oblige la profession et donc chacun d'entre nous à définir une stratégie réaliste et réalisable avec les bonnes compétences, pour s'adapter, profiter pleinement de ces évolutions et en faire profiter ses clients.

Nous devons définitivement être dynamiques et nous inscrire dans une attitude et une position de conquête afin de mettre la stratégie et les compétences des experts-comptables au service de l'économie.

C'est cette posture qui nous permettra de répondre aux attentes, explicites et implicites, de nos clients, actuels et futurs, pour que nous allions tous, utilement et durablement, sur la voie de la croissance.

Pour prendre sereinement ce chemin et maîtriser, gérer et piloter notre avenir et notre devenir, commençons par définir notre stratégie !

Marie-Dominique CAVALLI

Gilbert LE PIRONNEC

Catherine GRIMA

Yann BENCHORA

Les rapporteurs du 73^e Congrès

SOMMAIRE

Avant-propos.....	3
Préface.....	4
Edito.....	5
Introduction.....	9
Les constats	11
Vous avez dit « stratégie » ?	13
1. L'analyse de l'environnement.....	13
2. La formalisation d'un projet de cabinet.....	13
3. La déclinaison de la stratégie en objectifs.....	14
Quelles sont les stratégies de développement des cabinets ?.....	17
1. Les nouvelles missions.....	18
2. Le développement de nouvelles activités.....	19
3. La conquête de nouveaux marchés.....	20
4. La « spécialisation ».....	21
Quels sont les besoins et les attentes des clients ?	23
La méthodologie	27
Analyse de l'environnement concurrentiel	29
1. Analyse PESTEL.....	29
2. Construction de scénarios.....	32
3. Les forces concurrentielles.....	34
4. Synthèse.....	40
Évaluation de la capacité stratégique du cabinet	45
1. Les principales forces du cabinet.....	45
2. Les principales faiblesses du cabinet.....	47
3. Les capacités distinctives.....	47
4. La chaîne de valeur du cabinet.....	53
Analyse du système de production d'actions stratégiques	55
1. Analyse de l'organisation.....	55
2. Analyse de la culture du cabinet.....	56
3. Analyse des processus décisionnels.....	59

Synthèse	61
1. Du SWOT...	61
2. ... au TOWS...	64
3. ... pour finir sur le modèle VIP	67
Et les DAS dans tout ça ?	69
Une piste de repositionnement : le réenchantement	71
1. Du savoir-être...	72
2. ... au faire-savoir	73
Les outils	75
1. Mon analyse PESTEL	77
2. Mes scénarios	79
3. Mes forces concurrentielles	81
4. Mon hexagone sectoriel	83
5. Mes facteurs-clés de succès	85
6. Ma carte des groupes stratégiques	87
7. Mes ressources et mes compétences	89
8. Mes faiblesses	91
9. Mes capacités distinctives	93
10. Mon paradigme stratégique	95
11. Ma matrice des pouvoirs et attention	97
12. Ma matrice SWOT	99
13. Ma matrice TOWS	101
14. Mes options et mes recommandations stratégiques	103
Mon projet	105
1. Mes idées	107
2. Ma « to do list »	111
3. Les compétences nécessaires	115
4. Les ressources nécessaires	119

INTRODUCTION

Vous l'aurez compris, l'objectif principal de cet ouvrage est de vous fournir des éléments méthodologiques, des outils et les clés pour vous aider à définir et déployer votre stratégie, la mettre en adéquation avec vos compétences actuelles ou à développer, et tout cela quels que soient la taille de votre structure, vos modalités d'exercice et le marché dans lequel vous évoluez.

Pour répondre à cet objectif, l'ouvrage est construit autour de quatre parties interdépendantes :

- la première partie dresse des constats sur la profession tant sur la stratégie qu'elle met en œuvre que sur la vision et les attentes des clients
- la deuxième partie présente une méthodologie pragmatique pour aider le lecteur dans la définition et le déploiement de sa stratégie
- la troisième partie propose des outils pratiques d'aide à la réflexion et à la décision pour la mise en œuvre stratégique
- la quatrième partie participe à la définition de votre projet en permettant de noter vos idées, de lister les tâches à réaliser et de déterminer les échéances clés grâce au calendrier perpétuel

Cet ouvrage est en outre complété d'un outil disponible sur la partie privée du site internet du Conseil supérieur pour vous aider à faire le point sur la situation de votre cabinet et préparer l'avenir.

Sous forme de questionnaire, cet outil vous permet de mettre en lumière les questions stratégiques clés auxquelles vous devez faire face et d'élaborer les indicateurs permettant d'évaluer votre situation stratégique.

L'objectif est de vous aider à poser les bonnes questions pour que vous dressiez vos constats, posiez vos questions stratégiques et ensuite passiez à l'action.

Les constats

VOUS AVEZ DIT « STRATÉGIE » ?

Alors que le modèle même des cabinets va être profondément remis en cause dans les années à venir, peu d'entre eux semblent avoir clairement défini une stratégie.

1. L'analyse de l'environnement

La profession connaissant de profondes évolutions, la proportion de cabinets qui connaît mal son environnement est importante.

En effet, les évolutions en cours sont sources de multiples opportunités¹, mais il sera difficile pour les cabinets d'en profiter s'ils ne les ont pas identifiées.

S'ils veulent élaborer et déployer une stratégie pertinente pour affronter les défis qui s'annoncent et tirer profit des évolutions en cours, les cabinets d'expertise comptable vont impérativement devoir passer du temps à faire le diagnostic de leur environnement.



A noter

Pour analyser votre environnement, RDV à la 2^e partie de l'ouvrage (« La méthodologie»), page 27

2. La formalisation d'un projet de cabinet

À première vue, les cabinets semblent avoir pris la mesure de la nécessité de définir clairement une stratégie pour affronter avec les meilleures chances de succès les bouleversements en cours.

Un peu plus de 3 cabinets sur 10 ont élaboré une stratégie.

Encore une fois, s'il n'était pas forcément nécessaire d'élaborer et de formaliser une stratégie dans un modèle d'économie de la demande (le modèle dans lequel évoluait traditionnellement la profession), le glissement vers une économie de l'offre rend clairement cette réflexion incontournable.

¹ Alors que l'automatisation d'une part toujours plus importante de la saisie va enfin permettre aux cabinets de se libérer massivement du temps, les évolutions réglementaires de ces dernières années ont considérablement ouvert le champ des possibles pour les cabinets en termes de missions.



A noter

Plus les cabinets sont de grande taille, plus ils ont tendance à avoir clairement défini une stratégie pour les années à venir.

Les cabinets comptant entre 1 et 5 salariés sont ainsi moins de 30 % à avoir défini une stratégie. Ceux employant entre 6 et 20 collaborateurs sont entre 30 et 40 % dans ce cas. Les structures de plus de 20 salariés sont plus de 40 % à avoir formalisé la leur.

Il est toutefois intéressant de constater que près d'un cabinet de plus de 50 salariés sur deux n'a pas formalisé de stratégie.



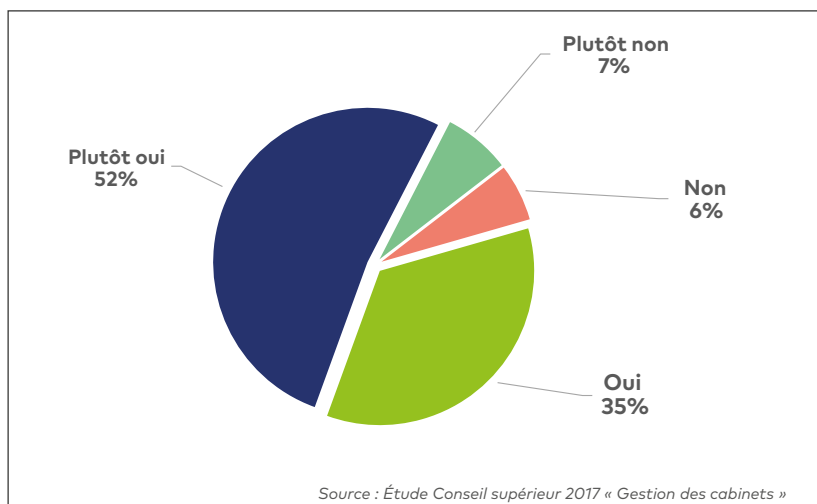
A noter

Pour définir votre stratégie, RDV à la 2^e partie de l'ouvrage (« La méthodologie»), page 27

3. La déclinaison de la stratégie en objectifs

Pour porter ses fruits, une stratégie doit être déclinée en objectifs. Les cabinets qui ont effectivement défini une stratégie l'ont d'ailleurs bien compris : ils sont près de 90 % à répondre « oui » ou « plutôt oui » à cette question.

Déclinaison de la stratégie en objectifs



Pour les autres, ils vont devoir passer par cette étape. Une stratégie, aussi brillante soit-elle, qui n'est pas déclinée en objectifs a en effet très peu de chances de porter ses fruits.



A noter

Pour définir votre stratégie, RDV à la 2^e partie de l'ouvrage (« La méthodologie»), page 27

QUELLES SONT LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES CABINETS ?

Renforcer les compétences pour développer les conseils facturables en comptabilité, fiscalité, social demeure le principal axe de développement des cabinets qui ont élaboré un projet de développement stratégique. Près de 8 cabinets sur 10 déclarent en effet vouloir le faire.

Proposer de nouvelles missions fait également partie des principaux axes stratégiques des cabinets ayant répondu à notre enquête. Les trois quarts d'entre eux en font en effet une priorité pour les années à venir.

La conquête de nouveaux marchés, quant à elle, continue de reculer parmi les principaux axes de développement des cabinets d'expertise comptable. Les professionnels semblent avoir bien pris conscience qu'il est plus « facile » de vendre de nouvelles prestations à des clients du cabinet que de convaincre des prospects.

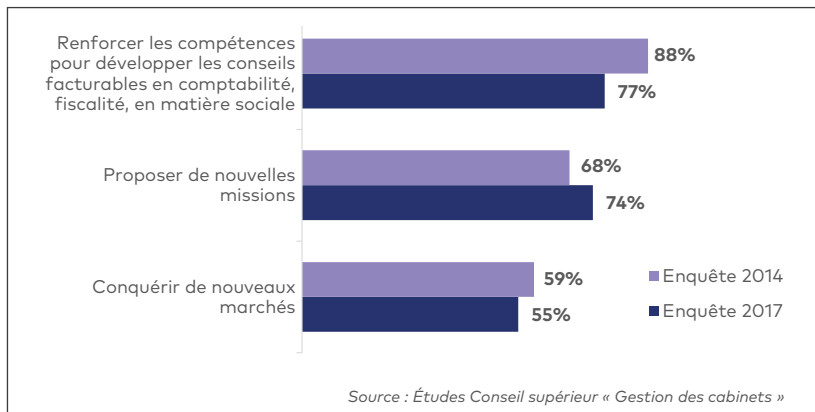
Le taux de pénétration des experts-comptables dans les TPE et le niveau de confiance extrêmement élevé que leur témoignent leurs clients² sont en effet deux avantages concurrentiels déterminants sur lesquels la profession peut et doit impérativement s'appuyer

Sans compter que les clients des experts-comptables, lorsqu'on les interroge, font clairement état de besoins qui ne sont pas toujours satisfaits. Les cabinets ont donc un important réservoir de missions chez leurs propres clients, à condition toutefois de bien connaître la nature exacte de leurs besoins...

Car si les experts-comptables ne répondent pas à ces besoins, les chefs d'entreprises se tourneront inmanquablement vers d'autres prestataires (même si ceux-ci n'ont pas forcément leur légitimité) ; ils sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à le faire.

² Pour plus d'informations sur cette problématique, se reporter à l'étude du Conseil supérieur sur les marchés de la profession comptable – Edition 2017 sur www.boutique-experts-comptables.com

Axes de développement stratégique des cabinets



1. Les nouvelles missions

Parmi les cabinets ayant défini clairement une stratégie et ayant fait le choix de développer de nouvelles missions, voici celles qui reviennent le plus souvent :

- le social : 32 %
- la gestion et le pilotage : 31 %
- la gestion de patrimoine : 22 %
- le juridique : 19 %
- le fiscal : 19 %
- l'aide à l'export : 6 %
- la RSE : 6 %

2. Le développement de nouvelles activités

Les cabinets sont de plus en plus nombreux à mener une réflexion sur le développement de nouvelles activités, signe que la profession prend peu à peu conscience que son champ d'intervention est amené à s'élargir au cours des années à venir.

- 30 % des cabinets affirment ainsi avoir engagé une réflexion pour le lancement d'une offre de secrétariat³. C'est 6 points de plus que lors de l'enquête de 2014.
 - Au passage, signalons que ce type de prestations présente de nombreux avantages pour les cabinets : elles répondent à une attente forte de certains clients, elles créent de la récurrence (avec des contacts multiples et réguliers) et peuvent être prises en charge par des collaborateurs traditionnels.
 - Dans ces conditions, les retours des cabinets d'expertise comptable qui ont lancé ce type d'offre de gestion administrative pour le compte de leurs clients sont très positifs.
- Plus de 20 % des cabinets ont, par ailleurs, engagé une réflexion à propos d'une offre de domiciliation. C'est quasiment le double de ce que l'on observait en 2014.
- Ils sont enfin 15 % à réfléchir à une offre de location de salles de réunion et/ou de bureaux équipés, contre 12 % il y a 3 ans.



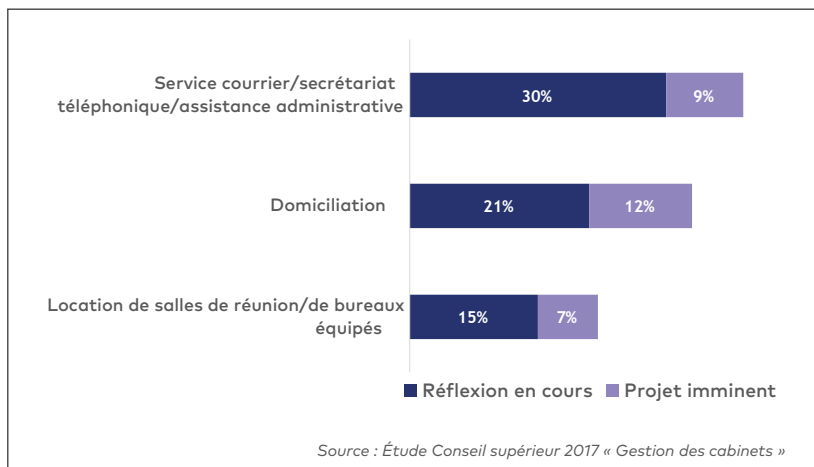
A noter

Il convient de suivre l'évolution de la réglementation sur ces deux derniers points⁴.

³ Service courrier/secrétariat téléphonique/assistance administrative.

⁴ Pour en savoir plus, voir le « Guide du full service », disponible sur www.boutique-experts-comptables.com.

Développement de nouvelles activités



3. La conquête de nouveaux marchés

Parmi les cabinets ayant établi un plan de développement stratégique dans lequel il est prévu de s'attaquer à de nouveaux marchés, trois marchés intéressent la profession :

- le marché des particuliers pour : 35 %
- le marché des associations pour : 33%
- le secteur public pour : 3%
- parmi les autres marchés cités de façon plus marginale, citons :
 - le secteur agricole
 - la santé
 - les start-up...

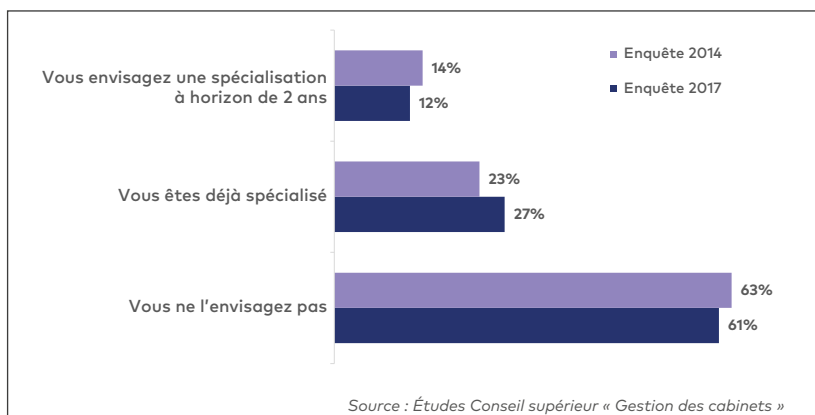
4. La « spécialisation »

Plus de 6 cabinets sur 10 interrogés n'envisagent pas de se « spécialiser » à horizon 2 ans, soit (très) légèrement moins que ce que l'on observait dans le cadre de la précédente édition de cette étude.

Pour les 27 % de cabinets qui ont déjà fait le choix de la « spécialisation » (4 points de plus qu'en 2014), c'est la « spécialisation » sur un ou plusieurs secteurs d'activité qui arrive en tête, avec un tiers des répondants. 28 % d'entre eux ont fait le choix d'une « spécialisation » métier et ils sont près d'un quart à avoir déployé une « double stratégie de spécialisation » : à la fois métier et sectorielle.

Même constat en ce qui concerne les 12 % de cabinets qui envisagent de développer une « spécialisation » dans les 2 ans. Ils sont près de 40 % à réfléchir à une « spécialisation sectorielle » ; un quart privilégierait une spécialisation métier et un quart une « double spécialisation ».

Spécialisation des cabinets



A noter

Si la « spécialisation » tend à se renforcer avec la taille des cabinets, les plus petits d'entre eux sont bien loin de négliger cette piste de développement, conscients qu'il va devenir de plus en plus difficile pour les petites structures de se différencier dans les années à venir. La différenciation reste l'un des principaux moyens de se défaire (autant que faire se peut) de la lutte par les prix, mais il existe d'autres moyens de se différencier.

Pour en savoir plus, RDV page 85 de la partie 2 pour définir vos facteurs clés de succès.

QUELS SONT LES BESOINS ET LES ATTENTES DES CLIENTS ?

Dans la perception qu'ils en ont, les dirigeants estiment d'abord et avant tout que les experts-comptables sont légitimes pour intervenir dans les comptes, les opérations de sortie ou de validation de bilan, le volet fiscal courant (déclaration, liasse fiscale,...). Il n'apparaît pas toujours comme force de proposition sur des questions complexes de type optimisation fiscale. Le volet social et la paye sont principalement associés aux experts-comptables par les TPE et concernant le volet juridique, les dirigeants auraient plutôt recours à un avocat.



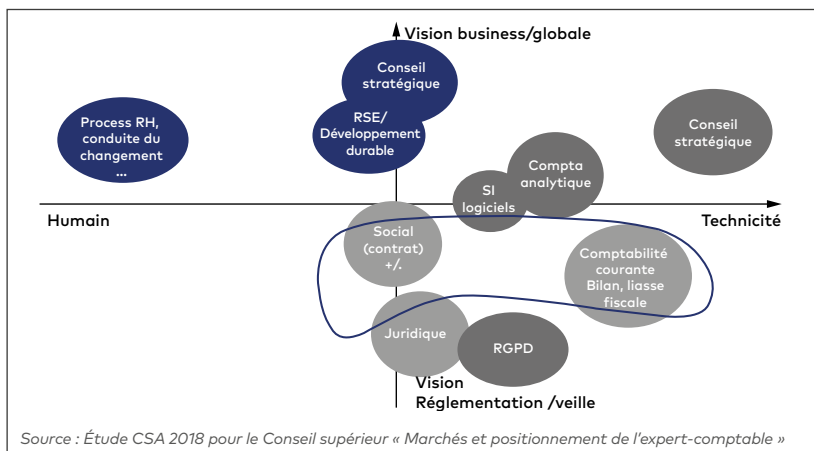
Verbatim client

« Le plus souvent, les contrats de travail sont écrits par l'expert-comptable... Comme ils sont trois fois moins chers et trois fois plus disponibles que les avocats, généralement ce sont eux qui prennent le marché pour tout ce qui est social. Les avocats sont beaucoup trop chers et n'ont pas la compétence des experts-comptables. Parce qu'eux font les feuilles de paye, ça leur apporte beaucoup d'informations, ils sont au cœur de la complexité du social français ».

Si l'on cantonne aujourd'hui volontiers le champ d'exercice des experts-comptables à la comptabilité courante, au social, au bilan et à la liasse fiscale, les dirigeants perçoivent une possibilité d'extension du domaine d'exercice de l'expertise comptable dans des registres à la fois plus réglementaires et business comme :

- la comptabilité analytique,
- les systèmes d'information,
- le juridique,
- le RGPD,
- le conseil stratégique, vaste terrain d'exploration et de croissance potentielle, mais plus concurrentiel.

Champ d'exercice de l'expertise comptable, tel qu'il est perçu aujourd'hui⁵



De manière plus détaillée, l'assistance et la recherche d'informations juridiques, fiscales et sociales demeurent l'attente la plus fortement exprimée par les chefs d'entreprise. Mais l'écart se resserre entre ces prestations et celles directement liées au pilotage et à la gestion des entreprises.

L'aide à la gestion (tableaux de bord, calcul des coûts...), la gestion de leur trésorerie, les conseils pour la gestion de leur patrimoine, la négociation de crédits avec un banquier et les contentieux / recouvrement clients figurent ainsi parmi les principales attentes exprimées des chefs d'entreprise. Autrement dit, ce qui les intéresse, c'est de développer leur entreprise et d'en améliorer la rentabilité.

Il est également intéressant de noter que la profession est attendue sur des domaines plus éloignés de son cœur de métier comme :

- › le conseil informatique
- › l'aide au recrutement
- › l'aide à l'export
- › le marketing et la communication
- › etc.

Ce phénomène traduit la très forte confiance qu'ont les dirigeants d'entreprise vis-à-vis de leur expert-comptable et est porteur de grands espoirs pour les années à venir.

⁵ La partie entourée représente le champ d'exercice « concentré » de la profession.



Important

La transition numérique représente un formidable levier de croissance pour la profession. Les TPE-PME vont en effet devoir rapidement engager ce chantier, qui bouleverse non-seulement les processus de production et de communication, mais également toutes les autres dimensions des entreprises : le positionnement, la nature de l'offre, les modes de management, la fonction marketing-commerciale, etc. : bref, pour résumer, l'ensemble du modèle économique des entreprises...

C'est pourquoi il devient de plus en plus urgent pour les professionnels de la comptabilité de mettre en œuvre cette transition numérique au sein de leur(s) cabinet(s). Outre le fait que la transition numérique aura également des impacts lourds sur les principales fonctions des cabinets d'expertise comptable, il est difficile d'imaginer accompagner ses clients sur ce sujet sans avoir soi-même conduit ce changement en interne.

Cela dit, sur toutes ces missions éloignées du cœur de métier, les professionnels de la comptabilité sont en concurrence avec des acteurs dont c'est le métier. Alors, certes, ils bénéficient de leur forte présence dans les TPE-PME et d'un taux de confiance record, mais ils vont impérativement devoir formaliser une offre dans ces différents domaines s'ils veulent espérer être en mesure de s'y imposer face à des concurrents qui sont parfaitement organisés⁶.

Rappelons en effet que l'automatisation de la production comptable aura des impacts majeurs sur le chiffre d'affaires de la profession (près de la moitié du chiffre d'affaires de la profession est en effet encore aujourd'hui réalisée dans la tenue) et sur les équipes des cabinets et la nature de leurs missions.

Autrement dit, d'une part les cabinets vont devoir trouver de nouvelles sources de revenus grâce à des prestations utiles pour les clients⁷, d'autre part ils vont devoir gérer la baisse d'activité des collaborateurs aujourd'hui affectés à des tâches qui seront rapidement automatisées.

Pour résumer, le futur des cabinets passe assurément par le développement (et la formalisation) de nouvelles missions, ainsi que par l'évolution des compétences des collaborateurs.

⁶ Tous les cabinets ne sont naturellement pas destinés à réaliser toutes ces missions plus ou moins exotiques, mais chacun d'eux dispose assurément d'un réservoir de missions hors de la mission traditionnelle.

⁷ Des missions qu'ils seront plus enclins à payer que des prestations considérées comme des contraintes peu créatrices de valeur.

Prestations attendues des experts-comptables



A noter

Les principales prestations attendues par les non-clients sont les mêmes que celles des entreprises clientes :

- l'assistance et la recherche d'informations juridiques, fiscales et sociales, pour 63 %
- l'aide à la gestion (tableaux de bord, calcul des coûts de revient...) pour 55 %
- la gestion de la trésorerie pour 44 %

La méthodologie

La méthodologie présentée dans les pages suivantes permet d'analyser la situation stratégique d'un cabinet, de manière à formuler des recommandations.

Elle se décompose en quatre étapes :

- analyse de l'environnement concurrentiel du cabinet
- analyse de la capacité stratégique du cabinet
- analyse du système de production d'actions stratégiques au sein du cabinet
- synthèse et formulation de recommandations ?

Ces étapes sont reprises de manière détaillée ci-après.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL



A noter

Par définition, les éléments qui composent l'analyse de l'environnement concurrentiel sont les mêmes pour tous.

1. Analyse PESTEL

L'analyse « PESTEL » consiste à déterminer quels sont les principaux facteurs Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Ecologiques et Légaux qui influent sur l'environnement.

Il s'agit donc de s'interroger sur les influences environnementales classées selon ces six catégories :

> Politique

- stabilité gouvernementale
- fiscalité
- protectionnisme
- couverture sociale
- etc.

> Économique

- cycles économiques
- évolution du PIB
- taux d'intérêt
- Inflation, chômage
- etc.

> Sociologique

- démographie
- distribution des richesses
- mobilité sociale
- styles de vie
- attitudes vis-à-vis du travail
- consumérisme
- niveau d'éducation
- etc.

➤ **Technologique**

- impact de l'automatisation
- développement de plateformes numériques
- vitesse d'obsolescence des méthodes existantes
- etc.

➤ **Écologique⁸**

- lois de protection de l'environnement
- traitement des déchets
- consommation d'énergie
- etc.

➤ **Légale**

- contraintes et protections réglementaires
- lois sociales
- santé et protection
- sécurité
- etc.

On peut classer ces différentes influences selon qu'elles constituent des menaces ou des opportunités dans un tableau tel que celui-ci-dessous.

Analyse PESTEL	
Menaces	Opportunités
➤	➤
➤	➤
➤	➤
➤	➤
➤	➤
➤	➤
➤	➤
➤	➤
➤	➤

⁸Ce facteur a généralement peu d'influence sur l'environnement des cabinets.



Important

L'objectif de l'analyse PESTEL n'est pas d'obtenir une longue liste de facteurs, mais d'identifier les variables pivots, c'est-à-dire les facteurs qui façonnent véritablement les évolutions de l'environnement. Il est fortement recommandé de se limiter à deux variables pivots, qui sont donc les facteurs environnementaux les plus déterminants.

Par ailleurs, il est inutile de perdre du temps à se demander dans quelle catégorie exacte (politique, économique, sociologique, technologique, écologique ou légale) il convient de classer un phénomène ; l'important étant de n'oublier aucun facteur déterminant.



A noter

Pour faire une analyse PESTEL, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 77.

De manière universelle pour la profession, peuvent être identifiées, sans prétendre à l'exhaustivité, les évolutions suivantes, qui peuvent selon le prisme par lequel on les observe, être des opportunités ou des menaces⁹ :

- › l'intelligence artificielle
- › la blockchain
- › la charge de travail
- › le marché des associations
- › le secteur public (notamment les collectivités locales)
- › la légitimité des experts-comptables reconnue sur un champ large d'intervention
- › la réglementation de la profession
- › la prérogative d'exercice
- › la multiplication des acteurs de l'accompagnement et du conseil
- › la formation initiale
- › la transition numérique
- › les missions de conseil
- › le full service (notamment la gestion déléguée)
- › l'interprofessionnalité
- › les nouvelles solutions informatiques en matière de comptabilité.

⁹ Selon l'étude réalisée pour le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables par CSA Research (août 2018).

Sur ce dernier point, les experts-comptables interrogés, dans le cadre de l'étude de l'observatoire de la profession réalisée en 2017 sur la gestion des cabinets¹⁰, jugent très majoritairement que les nouvelles solutions informatiques qui arrivent sur le marché et qui automatisent une large partie de la tenue, sont des sources de nouveaux gains de productivité.

Ils sont même près de 40 % à considérer que ces outils vont leur permettre de gagner du temps pour développer de nouvelles activités. Ces outils de récupération des données sont, de fait, une formidable occasion pour les cabinets de gagner énormément de temps sur des tâches chronophages et à faible valeur ajoutée (des tâches que les clients sont de moins en moins prêts à payer). Tout l'enjeu pour les cabinets est de bien gérer ce temps gagné et de le consacrer au développement de nouvelles missions.

Enfin, outre les 13 % de répondants qui ne se prononcent pas, près d'un expert-comptable sur sept considère que ces nouvelles solutions logicielles constituent une « concurrence déloyale » qui va leur faire perdre une part de leur chiffre d'affaires.

2. Construction de scénarios

En croisant les évolutions possibles des deux variables pivots obtenues grâce à l'analyse PESTEL, selon qu'elles se réalisent ou qu'elles ne se réalisent pas, on peut obtenir quatre scénarios permettant de décrire ce que peut devenir l'environnement.

En ce qui concerne l'identification des scénarios pour l'expertise comptable, supposons que l'on choisisse comme variables pivots :

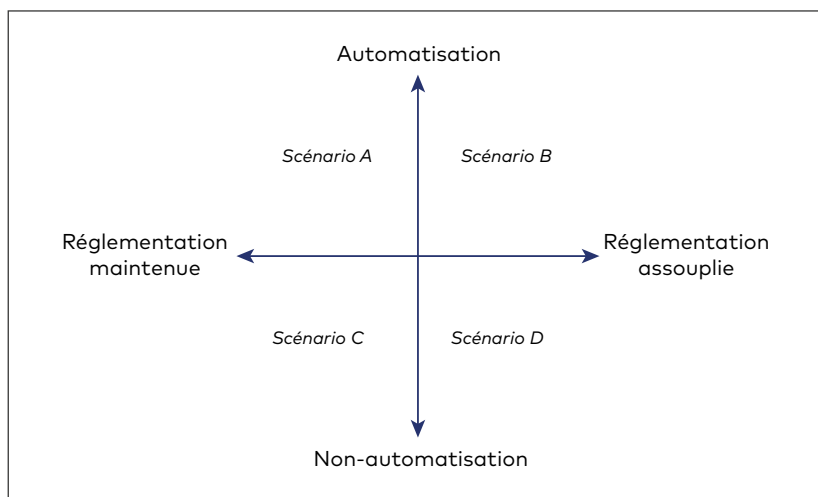
- l'automatisation d'une partie des tâches grâce à l'intelligence artificielle
- l'assouplissement des contraintes réglementaires pour les cabinets.

¹⁰ Disponible sur www.bibliordre.fr

On obtient alors les quatre scénarios suivants :

- scénario A : automatisation limitée et réglementation contraignante
- scénario B : automatisation forte et réglementation contraignante
- scénario C : automatisation limitée et réglementation assouplie
- scénario D : automatisation forte et réglementation assouplie

Ces scénarios peuvent être schématiquement représentés de la manière suivante :



Il est préférable de scénariser chacune des situations obtenues, et pour cela de lui donner un titre explicite¹¹. On peut alors détailler chaque scénario en tâchant d'anticiper quelles seront ses conséquences. Il est, en outre, conseillé de hiérarchiser la probabilité de survenue de chacun des scénarios.

Dans l'exemple ci-dessus :

- le scénario A se caractérise par un maintien de la situation actuelle : les cabinets sont toujours protégés par la réglementation et leurs tâches ne sont pas automatisées. Les stratégies actuelles peuvent donc être conservées. C'est le scénario du statuquo.

¹¹ On peut mobiliser des titres de films, de séries ou de romans.

- le scénario B se caractérise par le fait que la réglementation continue à protéger les cabinets, mais certaines de leurs tâches peuvent être automatisées. Il semble alors nécessaire pour les cabinets d'investir dans les technologies d'automatisation.
- le scénario C se caractérise par le fait que les cabinets sont moins protégés par la réglementation, mais l'impact de la technologie reste limité. L'irruption de nouveaux entrants est probable, mais ils utiliseront a priori les mêmes ressources et compétences que les cabinets existants.
- le scénario D se caractérise par une modification profonde de l'activité : non seulement la réglementation ne protège plus les cabinets, mais de plus la technologie se substitue à certaines de leurs tâches. Le risque est alors élevé de voir de nouveaux entrants bouleverser le marché avec des offres significativement différentes.



A noter

Pour construire vos scénarios, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 79

3. Les forces concurrentielles

Il s'agit ici d'utiliser le modèle des 5 forces de la concurrence défini par Michael Porter¹².

Selon lui, la notion de concurrence doit être élargie à tous les acteurs susceptibles d'accaparer une partie de la rentabilité au sein d'une industrie. Il distingue ainsi :

- le pouvoir de négociation des clients : si les cabinets ne peuvent pas répercuter sur leurs propres coûts une baisse de prix que leurs clients auraient négociée, leur rentabilité sera entamée
- les pouvoirs de négociation des fournisseurs : si les cabinets ne peuvent pas répercuter sur leurs propres prix une hausse des coûts d'achat, leur rentabilité sera entamée
- la menace des entrants potentiels : de nouveaux venus sur le marché qui pourraient réduire l'activité des concurrents actuels

¹² Michael Porter est professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise. Il est célèbre pour son analyse sur la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en maîtrisant mieux que ses concurrents les forces qui structurent son environnement concurrentiel.

- la menace des offres de substitution : des offres nouvelles, susceptibles de remplacer l'offre actuelle, qu'elles soient proposées par de nouveaux entrants ou par des concurrents déjà en place, pourraient se substituer aux offres existantes ;
- l'intensité de la rivalité entre les concurrents : plus elle est élevée, plus la lutte pour la rentabilité est âpre.

À ces cinq forces, on en ajoute généralement une sixième :

- l'action des pouvoirs publics (évolutions de la réglementation, de la fiscalité, du droit, etc.), qui peut aussi avoir un impact significatif sur la capacité des cabinets à dégager un profit.

On parle ainsi des 5 (+1) forces de la concurrence.

A. Le pouvoir des clients/distributeurs

Le pouvoir de négociation des clients dépend notamment des éléments suivants :

- la concentration de la clientèle : moins les clients sont nombreux, plus leur pouvoir de négociation augmente. Si les cabinets ont trop peu de clients (ou si quelques-uns représentent une part significative de l'activité), ceux-ci détiennent un pouvoir de négociation élevé



Important

L'expert-comptable doit rester attentif aux règles d'indépendance¹³ et notamment aux procédures qui lui permettent de les respecter, telles que consignées dans son manuel. En effet, dans le cas d'une importante concentration de clientèle, les liens financiers forts pourraient être interprétés comme constituant une entrave à l'intégrité¹⁴.

- la standardisation des offres : plus les offres proposées par les cabinets sont standardisées, plus le pouvoir de négociation des clients augmente, car ils peuvent aisément changer de prestataire
- le coût du changement de fournisseur : le coût que doit supporter un client lorsqu'il décide de changer de cabinet est appelé le coût de transfert. Ce coût peut être minime si les offres des cabinets sont standardisées, mais plus élevé si elles sont spécifiques. Plus le coût de transfert est élevé, plus le pouvoir de négociation des clients est faible

¹³ Article 146 du Code de déontologie.

¹⁴ Pour en savoir plus, voir « Exercice professionnel et déontologie », disponible sur www.bibliordre.fr.

- la menace d'intégration amont : les clients peuvent être tentés de se charger eux-mêmes de certaines tâches plutôt que les acheter. Plus cette possibilité est forte, plus le pouvoir de négociation des clients augmente.

Au total, il convient de noter le pouvoir de négociation des clients sur une échelle de 1 à 10.



A noter

Pour réaliser votre notation, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 81

B. Le pouvoir des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend notamment des éléments suivants :

- la concentration des fournisseurs : si les fournisseurs sont peu nombreux, ou si certains représentent une part significative des achats, leur pouvoir de négociation est élevé
- la standardisation des offres : plus les offres des fournisseurs sont standardisées, plus leur pouvoir de négociation diminue, car les clients peuvent aisément passer de l'un à l'autre
- le coût du changement de fournisseur : comme dans le cas du pouvoir de négociation des clients, on retrouve la notion de coût de transfert. Là encore, ce coût peut être minime si les offres des fournisseurs sont standardisées, mais très élevé si elles sont spécifiques. Plus le coût de transfert est élevé, plus le pouvoir de négociation des fournisseurs est fort
- la menace d'intégration amont : les fournisseurs (notamment les fournisseurs de solutions informatiques) peuvent être tentés de se charger eux-mêmes de certaines tâches qui relèvent traditionnellement des cabinets. Plus cette possibilité est forte, plus leur pouvoir de négociation augmente

Il convient de remarquer que dans le cas spécifique des cabinets d'expertise ou de conseil, il est possible de considérer les candidats à l'embauche comme des fournisseurs : s'il est difficile pour le cabinet de recruter, les candidats disposent d'un pouvoir de négociation accru et peuvent avoir des prétentions salariales plus conséquentes ; à l'inverse, si les candidats ont des difficultés à trouver un poste, leur pouvoir de négociation diminue.

Au total, il convient de noter le pouvoir de négociation des fournisseurs sur une échelle de 1 à 10.



A noter

Pour réaliser votre notation, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 81

C. La menace des entrants potentiels et les barrières à l'entrée

La menace des entrants potentiels dépend de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire de tout ce qui peut faire qu'il sera difficile pour de nouveaux acteurs d'entrer sur le marché. Il existe différents types de barrières à l'entrée :

- les barrières financières : intensité capitalistique (capitaux requis pour entrer sur le marché). Plus l'intensité capitalistique est forte, plus la menace d'entrants potentiels diminue
- les barrières commerciales : nécessité de disposer d'un réseau de distribution, nécessité d'établir une réputation (c'est-à-dire d'apparaître aux yeux des clients comme un prestataire de confiance)
- les barrières de ressources : nécessité de disposer d'éléments spécifiques, d'une main-d'œuvre rare, d'emplacements particuliers, d'autorisations légales, etc

Au total, il convient de noter la menace des entrants potentiels sur une échelle de 1 à 10



A noter

Pour réaliser votre notation, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 81

D. La menace des offres de substitution

La menace des éventuelles offres de substitution et les risques qu'ils font peser sur les concurrents en place dépendent essentiellement de leur attractivité pour les clients. Il s'agit de déterminer quelles sont les caractéristiques des substituts susceptibles d'attirer les clients (niveau de prix, niveau de service, praticité, etc.).

Dans un deuxième temps, si la menace est réelle, il convient de se demander si les concurrents en place peuvent adapter leur offre actuelle pour qu'elle puisse rivaliser avec ces substituts. Si ce n'est pas le cas, la menace des substituts est particulièrement élevée.

Au total, il convient de noter la menace des offres de substitution sur une échelle de 1 à 10.



A noter

Pour réaliser votre notation, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 81

E. L'intensité de la concurrence dans le secteur

L'intensité de la concurrence dans le secteur dépend d'une série de facteurs :

- la croissance du marché : la rivalité est maximale si le marché décroît. À l'inverse, sur un marché en croissance, les concurrents sont généralement moins agressifs les uns envers les autres
- le nombre de concurrents : plus les concurrents sont nombreux, plus la rivalité augmente. Pour autant, s'il existe une véritable fragmentation du marché (très grand nombre de petits concurrents), la rivalité peut décroître, aucun concurrent ne disposant des ressources nécessaires pour perturber l'équilibre en place (attention cependant à l'apparition de concurrents innovants capables de perturber cet équilibre)
- Standardisation des offres et coûts de transfert pour les clients : en règle générale, plus les offres sont standardisées, plus la rivalité augmente. À l'inverse, si les concurrents sont spécialisés, leur rivalité est moindre

Au total, il convient de noter l'intensité concurrentielle sur une échelle de 1 à 10.



A noter

Pour réaliser votre notation, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 81

F. L'action des pouvoirs publics et des autorités de régulation

Les pouvoirs publics et des autres autorités de régulation peuvent influencer la structure de la concurrence et modifier la capacité des concurrents à dégager une rentabilité de diverses manières :

- > l'assouplissement ou renforcement de la réglementation
- > l'évolution de la fiscalité
- > le protectionnisme
- > la politique monétaire

Au total, il convient de noter l'influence des pouvoirs publics sur une échelle de 1 à 10.



A noter

Pour réaliser votre notation, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 81

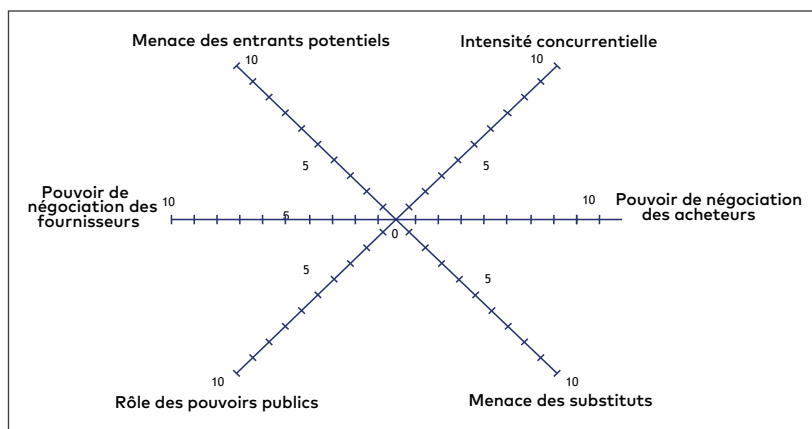
4. Synthèse

A. Les facteurs clés de succès

L'analyse des 5 (+1) forces de la concurrence a pour objectif l'identification des facteurs clés de succès.

Les facteurs clés de succès sont les conditions de réussite pour les concurrents en place. Ce sont en effet tous les éléments stratégiques qu'un cabinet doit maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel. On déduit les FCS à partir de la hiérarchie des 5 (+1) forces de la concurrence.

Pour visualiser cette hiérarchie, on positionne les 5 (+1) forces sur un schéma comprenant 6 axes, appelé hexagone sectoriel, où chaque axe correspond à une des forces.



A noter

Pour construire votre hexagone sectoriel, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 83

On obtient alors les facteurs-clés de succès en déterminant les éléments permettant de contrecarrer les forces principales.

Ainsi, par exemple, les facteurs clés de succès peuvent être :

➤ face à un pouvoir de négociation des acheteurs élevé :

- création d'une marque valorisée par le client final,
- établissement de coûts de transfert,
- multiplication des réseaux de distribution,
- intégration vers l'aval,
- etc.

- face un pouvoir de négociation des fournisseurs élevé :
 - multiplication des sources d'approvisionnement
 - utilisation de technologies génériques
 - intégration vers l'amont
 - etc.
- face à une menace des entrants potentiels élevée :
 - détermination d'un niveau de prix non rentable pour les entrants,
 - fidélisation de la clientèle (renforcement de la réputation, amélioration des services et de la qualité, etc.)
 - établissement de coûts de transfert
 - protection des technologies (brevets, secrets)
 - contrôle des ressources rares ou des compétences distinctives,
 - etc.
- face à une menace des substituts élevée :
 - amélioration du rapport qualité/prix
 - fidélisation de la clientèle (renforcement de la réputation, amélioration des services et de la qualité, etc.)
 - établissement de coûts de transfert (mettre en place des processus spécifiques)
 - création d'une rupture technologique
 - lancement d'une campagne de déstabilisation des entrants potentiels
 - etc.
- face à une intensité concurrentielle élevée :
 - développement de la capacité d'innovation
 - différenciation
 - spécialisation
 - fidélisation de la clientèle (renforcement de la réputation, amélioration des services et de la qualité, etc.)
 - établissement des coûts de transfert
 - protection des technologies (brevets, secrets)
 - contrôle des ressources rares ou des compétences distinctives
 - réduction des coûts fixes
 - etc.
- face à une action des pouvoirs publics déterminante :
 - renforcement de la capacité de lobbying
 - etc.



Important

Attention à ne pas obtenir une trop longue liste de facteurs ! Il convient de se limiter aux quatre ou cinq facteurs clés de succès qui permettent de contrecarrer les principales forces de la concurrence.



A noter

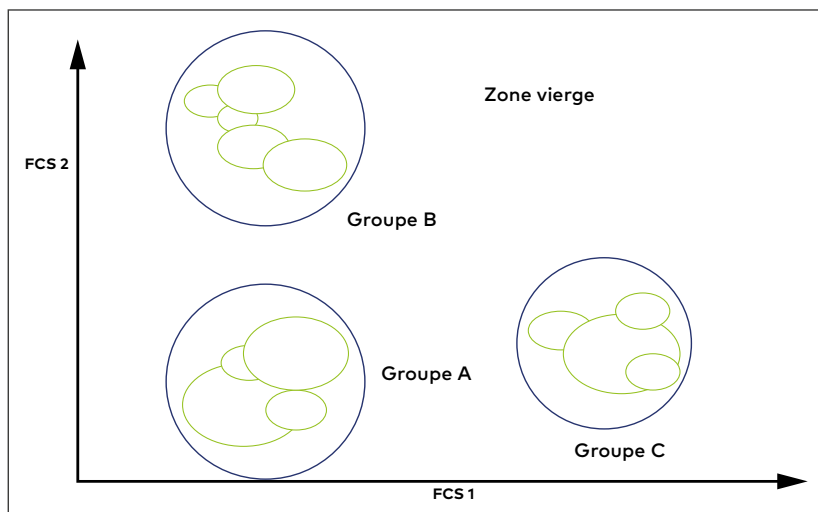
Pour définir votre plan d'action des facteurs clés de succès, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 85

B. Les types de stratégies menés par les différents concurrents

Il est intéressant de tracer et de commenter la carte des groupes stratégiques.

Cette carte permet d'identifier quelles sont les différentes approches stratégiques utilisées par les concurrents, et éventuellement de repérer des positionnements inédits.

La construction des groupes stratégiques consiste à positionner les concurrents selon deux axes non corrélés qui expliquent les différences entre leurs approches stratégiques. Ces axes sont généralement liés aux facteurs-clés de succès précédemment identifiés. Sur ces deux axes, on positionne les concurrents grâce à des bulles proportionnelles à leur chiffre d'affaires. On doit pouvoir ainsi identifier des groupes de concurrents homogènes en termes de stratégie.



A noter

Pour construire votre carte des groupes stratégiques, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 87

Cet outil a deux rôles principaux :

- visualiser les différences entre les stratégies des concurrents.
- identifier des positionnements stratégiques éventuellement non exploités, notamment les zones vierges sur la carte.

ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ STRATÉGIQUE DU CABINET

Cette deuxième étape méthodologique permet de définir :

- les principales forces du cabinet
- ses principales faiblesses
- ses capacités distinctives
- sa chaîne de valeurs.

1. Les principales forces du cabinet

Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui permettent ou pourraient permettre au cabinet de maîtriser les facteurs-clés de succès identifiés dans l'étape précédente.

Pour les ressources, on distingue notamment :

- les ressources physiques
 - bâtiments
 - bases de données
 - systèmes d'information
 - etc.
- les ressources financières
 - actifs
 - trésorerie
 - investisseurs
 - etc.
- les ressources humaines
 - managers, employés
 - partenaires
 - fournisseurs
 - clients
 - etc.

S'agissant des compétences, on recense :

- les compétences physiques
 - efficience
 - productivité
 - flexibilité
 - etc.
- les compétences financières
 - capacité à lever des fonds
 - capacité à gérer des flux de trésorerie
 - capacité à convaincre des créanciers
 - capacité à convaincre des débiteurs
 - etc.
- les compétences humaines, notamment la capacité à
 - faire acquérir aux individus de l'expérience
 - faire acquérir aux individus des connaissances
 - faire acquérir aux individus des savoir-faire
 - construire des relations
 - motiver
 - innover
 - établir une réputation
 - etc.

Ces éléments identifiés sont ensuite recensés dans un tableau, tel que celui présenté ci-après.

Ressources : ce que nous savons		Compétences : ce que nous faisons bien
	Physiques	
	Financières	
	Humaines	



A noter

Pour construire votre tableau des ressources et compétences, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 89

2. Les principales faiblesses du cabinet

Sur le même principe, il s'agit d'identifier les faiblesses du cabinet qui ne permettent pas de maîtriser les facteurs-clés de succès identifiés dans l'étape précédente.

Comme pour les forces, on peut distinguer :

- › les faiblesses physiques
- › les faiblesses financières
- › les faiblesses humaines

Les éléments identifiés sont ensuite recensés dans un tableau, selon la même logique que celle qui permet d'identifier les forces de la structure.



A noter

Pour construire votre tableau des ressources et compétences, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 91

3. Les capacités distinctives

Selon le modèle proposé par Jay B. Barney¹⁵, les capacités distinctives sont celles sur lesquelles repose l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

Qu'est-ce que le cabinet est capable de faire que ses concurrents ne peuvent faire aussi bien et qui a de la valeur pour les clients ? Après de quelle(s) clientèle(s) ces compétences sont-elles valorisées ?

¹⁵ Jay B. Barney enseigne la stratégie d'organisation aux Etats-Unis. Ses recherches concernent la théorie du management par les ressources, autrement dit les liens entre les compétences et les capacités d'une entreprise qui sont difficilement copiables et qui procurent l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise.

A. L'inventaire des capacités distinctives

Afin de renforcer l'objectivité de cette analyse, on peut alors collecter des déclarations des clients à propos des forces et des faiblesses du cabinet.



A noter

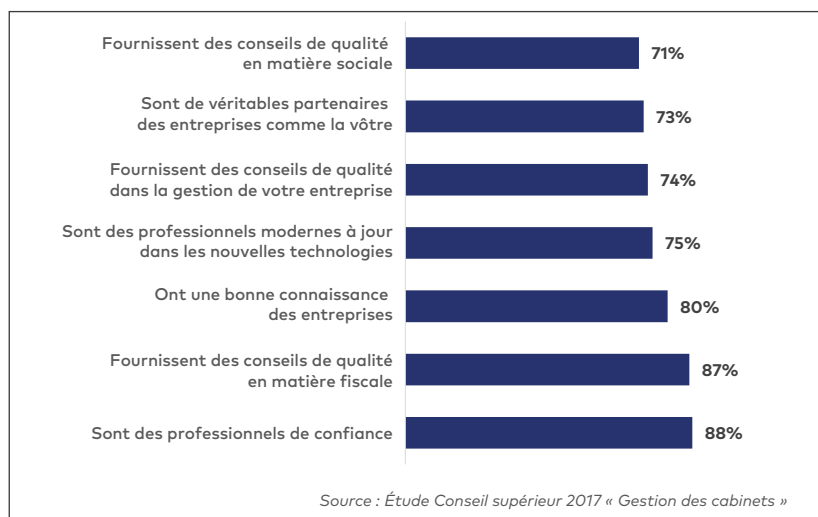
Cette collecte peut se faire de manière informelle au détour d'une conversation ou lors d'un rendez-vous. Elle peut également être réalisée de manière plus formelle par le biais d'une enquête structurée de satisfaction de clients dans laquelle il serait demandé au client de lister les forces et faiblesses du cabinet.

L'étude réalisée par l'observatoire de la profession relative au marché de la profession¹⁶ et celle réalisée en 2018 par CSA Research pour le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables permettent de présenter les forces et faiblesses de la profession.

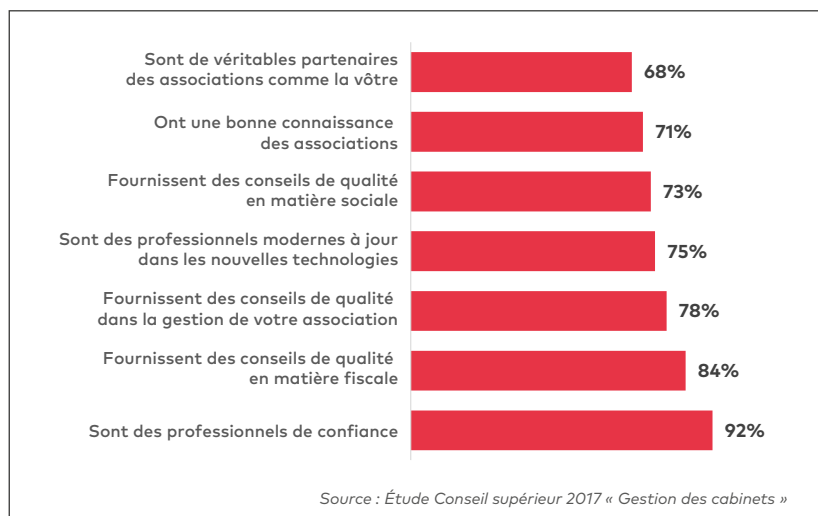
Les entreprises et les associations sont unanimes : l'expert-comptable est un partenaire de confiance à 90 % ! C'est un avantage concurrentiel déterminant pour la profession sur lequel elle doit naturellement s'appuyer pour faire évoluer le champ de ses prestations. Les clients des experts-comptables sont donc satisfaits de leur cabinet et des relations qu'ils entretiennent avec les collaborateurs en charge de leur dossier. Cela dit, on note que cette satisfaction reste plus élevée dans les domaines purement techniques que dans celui de l'accompagnement.

¹⁶ Disponible sur www.bibliordre.fr

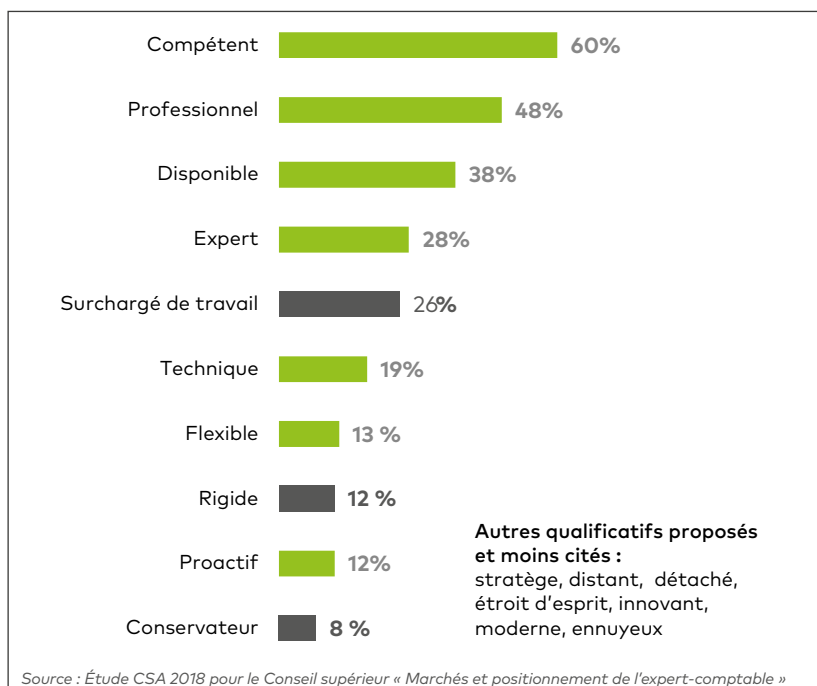
Perception des experts-comptables par les entreprises



Perception des experts-comptables par les associations



Si les clients donnent volontiers une marque de confiance à leur expert-comptable, ils lui attribuent aussi d'autres qualificatifs permettant de brosser le portrait d'une profession d'un grand professionnalisme, mais pas toujours (ou pas suffisamment) dans l'empathie business.



Les résultats confirment ainsi la bonne image dont bénéficie la profession auprès des clients et des prospects : « compétent », « professionnel », et même plutôt « disponible », les principaux qualificatifs associés à l'expert-comptable s'avèrent positifs. Mais on le perçoit aussi volontiers comme « surchargé de travail ». A contrario, des adjectifs comme « stratège », « innovant » ou « moderne » figurent en bas de tableau, preuve d'une profession à l'image plutôt figée, et dont la capacité à être proactive est beaucoup moins soulignée.

Professionnels aux qualités reconnues, les experts-comptables incarnent « cet interlocuteur de confiance », garantie de rigueur, de stabilité, d'expertise, de technicité et de veille. En revanche, il n'est pas toujours perçu comme un partenaire qui se met au niveau de ses clients. Et pour chacune des qualités qu'on lui reconnaît, certains pointent son pendant négatif, à savoir pointilleux, peu dynamique, sans vision globale, ou encore pas assez proactif dans le conseil.



Verbatim client

« Exigence, rigueur, rigidité aussi, chronophage... Ce qui peut manquer c'est la connaissance des affaires et une approche pragmatique... Pourquoi est-ce qu'on est en train de passer trois heures en explications alors qu'il y a zéro risque et pas d'enjeu derrière ? »

S'il est un professionnel au rôle capital (son utilité, sa légitimité, constituent une évidence pour la plupart), l'expert-comptable est également perçu comme étant trop figé, un peu trop dans la retenue, s'engageant peu face aux questions dépassant leur champ de compétence « sécurisé » ou leur zone de confort, sans prise de risque possible – ce qui, pour des entrepreneurs, peut parfois receler une certaine frustration. Au final, l'image restituée est plutôt besogneuse et assez peu aspirationnelle.

La vision du métier est plutôt homogène parmi tous les interlocuteurs interrogés, en revanche on observe des niveaux d'attente et d'exigence différents et plus l'attente est forte, plus s'exprime un sentiment de frustration à l'égard de la profession. Ce qui est le plus reproché aux experts-comptables est un fonctionnement parfois trop à la tâche, sans prise de hauteur, ni de vision sur l'avenir : une intervention sur le passé/le réalisé qui nourrit trop peu leur capacité de conseil pour penser ou prévoir (autant que faire se peut) l'avenir.



Verbatim client

« L'univers des experts-comptables est dans une culture très juridique et comptable et pas du tout dans une culture business. Ils voient tout, mais avec des tableaux, des balances. Quand vous leur posez une question simple, ils n'ont pas le langage client. Ils vont vous répondre avec une réponse de grand livre. Et donc parfois on n'arrive pas à se parler, à se comprendre. C'est moi qui me suis adapté à leur langage et pas eux qui s'adaptent au mien. »



A noter

Pour collecter les déclarations sur les forces et faiblesses du cabinet, la liste des qualificatifs indiqués ci-dessus peuvent-être proposés aux clients.

B. Les critères VRIO

Pour être distinctive, une capacité doit satisfaire aux critères « VRIO ». Ainsi, elle doit remplir les caractéristiques suivantes et donc être :

- **créatrice de Valeur** : elle doit justifier que les clients payent un prix plus élevé
- **Rare** : peu de concurrents doivent la maîtriser
- **Inimitable** : il doit être difficile pour des concurrents de l'acquérir
- **exploitée par l'Organisation** : le cabinet doit être organisé de manière à en tirer parti

Le tableau ci-après¹⁷ présente les conséquences stratégiques de capacités distinctives, selon qu'elles remplissent partiellement ou totalement les critères constitutifs de la méthode VRIO.

La capacité est-elle...				
Génératrice de valeur	Rare	Inimitable	Exploitée par l'organisation	Conséquences stratégiques
Non	-	-	-	Désavantage concurrentiel
Oui	Non	-	-	Parité concurrentielle
Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable

Selon ce modèle, il est nécessaire de déterminer les capacités distinctives du cabinet.



A noter

Pour lister vos capacités distinctives, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 93

¹⁷ Adapté de J.B. Barney et W.S. Hesterly, Strategic Management and Competitive Advantage, Pearson, 2012

4. La chaîne de valeur du cabinet

L'objectif ici est de déterminer si la succession des activités qui permettent au cabinet de proposer son offre à ses clients présente d'éventuelles spécificités par rapport aux concurrents.

Cette succession d'activités est appelée la chaîne de valeur du cabinet.

Parmi les activités qui composent la chaîne de valeur, on distingue généralement :

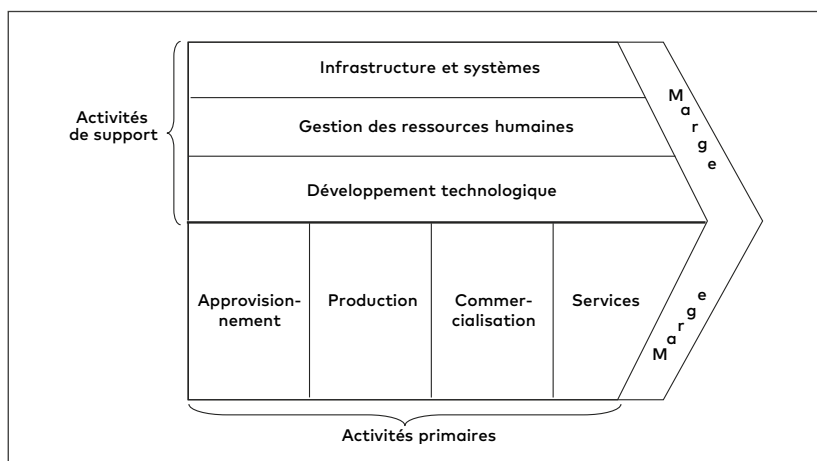
➤ les activités primaires qui justifient la valeur de l'offre aux yeux des clients :

- recrutement et formation des collaborateurs
- méthodes utilisées pour la production de services
- commercialisation
- fidélisation de la clientèle
- portefeuille de services proposés
- etc.

➤ les activités de support qui permettent d'accroître l'efficacité du cabinet :

- développement informatique
- gestion des ressources humaines
- gestion comptable du cabinet
- etc.

La chaîne de valeur est traditionnellement représentée de la manière suivante :



Avec pour objectif d'identifier d'éventuelles ressources et/ou compétences distinctives, il s'agit de déterminer quelles sont les spécificités de cette chaîne de valeur par rapport à celle des concurrents :

- certaines activités sont-elles menées de manière différente ?
- certaines activités sont-elles externalisées alors qu'elles ne le sont pas chez les concurrents (ou vice-versa) ?
- certaines activités sont-elles sans équivalent chez les concurrents ?
- la structure même de la chaîne de valeur est-elle spécifique ?

ANALYSE DU SYSTÈME DE PRODUCTION D'ACTIONS STRATÉGIQUES

Même si une action stratégique est pertinente par rapport à l'environnement concurrentiel (étape 1) et même si le cabinet dispose des ressources et compétences nécessaires pour la mettre en œuvre (étape 2), il est très peu probable que cette stratégie soit effectivement déployée si elle n'est pas considérée comme acceptable d'un point de vue culturel et/ou politique par les parties prenantes (associés, collaborateurs, principaux clients, etc.).

Par conséquent, la troisième étape de la méthodologie a pour but de déterminer et d'évaluer les éléments qui orientent la production d'actions stratégiques au sein du cabinet, notamment :

- le contexte organisationnel
- les représentations mentales et les valeurs
- les processus décisionnels

Nous reprenons ci-après chacun des points.

1. Analyse de l'organisation

Il s'agit de déterminer le type de structure du cabinet et les principaux mécanismes de coordination utilisés.

Il s'agit notamment de répondre aux questions suivantes :

- l'organisation est-elle centralisée ou décentralisée ?
- quel est le niveau de spécialisation ?
- quel est le principal mécanisme de coordination utilisé :
 - la hiérarchie ?
 - les procédures ?
 - le budget ?
 - la compétence ?
 - l'ajustement mutuel ?

2. Analyse de la culture du cabinet

A. Comment le personnel voit-il le métier du cabinet ?

Il s'agit ici de déterminer comment le personnel se représente l'environnement et les finalités du cabinet. Il ne s'agit pas de retranscrire le discours officiel publié par le cabinet, mais bien le ressenti profond de ses membres. Toute organisation se caractérise par une culture spécifique (ensemble de représentations collectives et de comportements implicites) qui peut avoir un impact significatif sur la manière dont une stratégie sera acceptée ou refusée.

Dans un cabinet où la culture est par exemple celle de l'implantation locale au service de tous les clients, la spécialisation paraîtra ainsi incongrue. À l'inverse, si la culture valorise l'expertise technique sur un type de client particulier, la spécialisation sera beaucoup plus facilement acceptée.

B. Comment le personnel se représente-t-il les clients du cabinet ?

Il ne s'agit pas d'établir la liste des clients, mais d'identifier comment le personnel les perçoit.

Les clients sont-ils par exemple considérés comme des égaux sur le plan technique, ou au contraire comme relativement ignorants de la valeur du service qui leur est proposé ?

C. Comment se représente-t-il les concurrents ?

Il ne s'agit pas d'établir la liste des concurrents, mais d'identifier comment le personnel les perçoit.

Les concurrents sont-ils par exemple avant tout considérés comme des confrères ou comme des adversaires qu'il convient d'affronter ?

D. Quelles vous semblent être les valeurs dominantes¹⁸ ?

Là encore, il ne s'agit pas de retranscrire le discours officiel publié par le cabinet, mais bien les valeurs effectivement à l'œuvre.

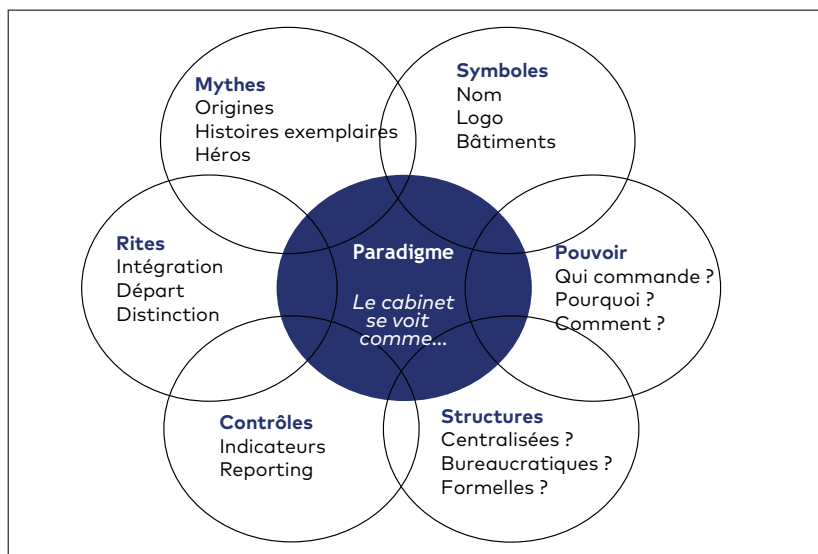
Certains cabinets peuvent afficher des valeurs officielles, telles que « professionnalisme », « service » ou « proximité ».

Il s'agit de voir si ces valeurs se traduisent effectivement dans les faits ou si les collaborateurs en adoptent d'autres.

E. Conclusion sur la culture du cabinet

Pour illustrer la conclusion de cette analyse, on peut dessiner le tissu culturel du cabinet, afin de définir son paradigme stratégique, autrement dit son inconscient collectif qui permet de connaître la vision qu'a le cabinet de :

- ses mythes
- ses symboles
- son pouvoir
- ses structures
- son contrôle
- ses rites



¹⁸ Officielles et réelles.

Ce modèle consiste à remplir les bulles périphériques (mythes, symboles, pouvoir, structures, contrôle, rites), afin de mettre en évidence la bulle centrale (paradigme).

Ainsi :

- si les récits partagés au sein du cabinet (mythes) mettent en valeur la gamme de services proposée à tous les clients
- que le nom et le logo du cabinet (symbole) mettent en avant son ouverture
- que les étapes de progression de carrière des collaborateurs (rites) les fait passer d'une activité à une autre, etc.

On peut supposer que le cabinet se voit avant tout comme généraliste, et qu'il lui sera culturellement difficile d'adopter une stratégie de spécialisation.

Réciproquement, si les rites, les mythes, le pouvoir, les structures ou les symboles insistent sur un type d'expertise technique particulier, la spécialisation sera beaucoup plus cohérente avec la culture.



A noter

Pour dresser votre paradigme stratégique, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 95

3. Analyse des processus décisionnels

Quels sont les acteurs principaux dans les décisions « importantes » ? D'où tirent-ils leur pouvoir ? Quels buts poursuivent-ils ?

Pour répondre à ces questions et illustrer le processus décisionnel du cabinet, on peut répartir les différentes parties prenantes du cabinet (associés, collaborateurs, principaux clients, etc.) sur la matrice pouvoir/attention¹⁹.

		Niveau d'attention	
		Faible	Élevé
Pouvoir	Faible	Effort minimal	À garder informés
	Élevé	À garder satisfaits	Acteurs clés

Si des parties prenantes ayant un pouvoir élevé et un niveau d'attention élevé sont opposées à la stratégie choisie, il est très peu probable que celle-ci soit déployée. Il convient alors de modifier l'équilibre politique en place, afin de s'assurer que la stratégie soit effectivement acceptée.

¹⁹ Adaptée de R. Newcombe, « From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach », Construction Management and Economics, vol. 21, n° 8 (2003), pp. 841-848.

Pour cela, on peut par exemple :

- négocier avec les parties prenantes opposées au projet
- susciter l'attention de parties prenantes favorables à la stratégie et ayant déjà un pouvoir élevé
- octroyer plus de pouvoir à des parties prenantes favorables à la stratégie et ayant déjà un niveau d'attention élevé



A noter

Pour établir une matrice, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 97

SYNTHÈSE

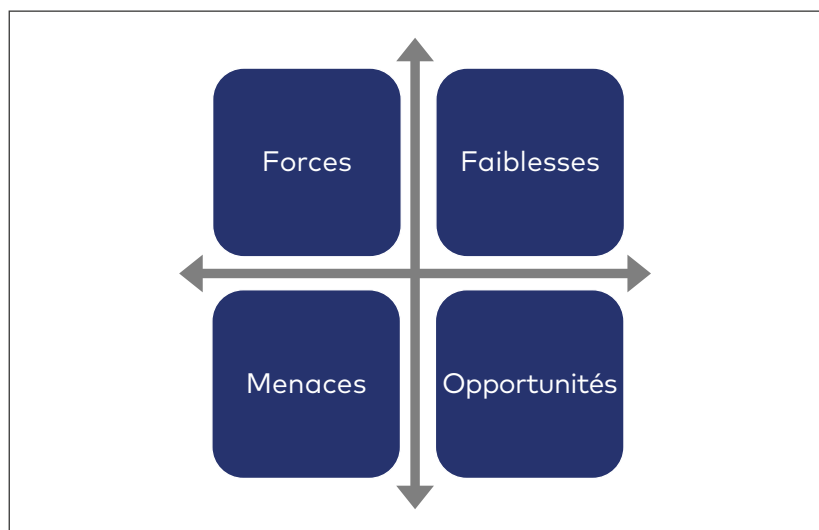
Cette dernière partie donne tout son sens à l'ensemble des analyses effectuées jusque-là : elle doit en être la conséquence logique.

1. Du SWOT...

Le principal outil de synthèse du diagnostic stratégique est le modèle SWOT. Il résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation.

Il permet ainsi de distinguer :

- d'une part les forces (strengths) et les faiblesses (weaknesses) du cabinet, par la synthèse des conclusions des analyses menées au cours de l'étape 2 du diagnostic, notamment l'identification des éventuelles capacités distinctives et des principales faiblesses ;
- d'autre part les menaces (threats) et les opportunités (opportunities) de l'environnement, par la synthèse des conclusions des analyses menées au cours de l'étape 1 du diagnostic, notamment les variables pivots de l'environnement et ses facteurs clés de succès.





Important

Si une opportunité n'est vraie que pour le cabinet, c'est une force.
Si une menace n'est vraie que pour le cabinet, c'est une faiblesse.



A noter

Pour établir votre matrice SWOT, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 99

A titre d'exemple, l'analyse SWOT de la profession d'expertise comptable est la suivante²⁰ :

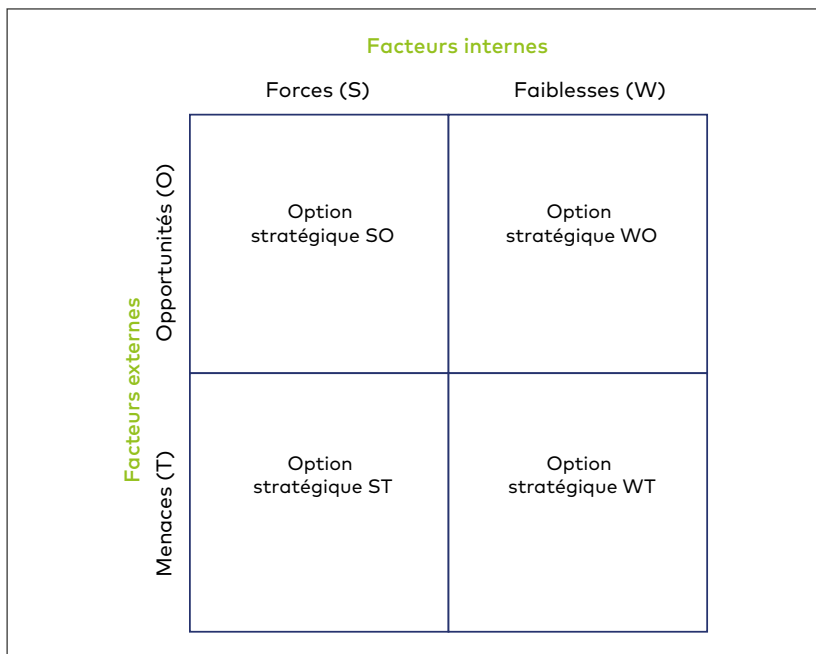
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ancrage : une présence quasi inégalée sur le marché, notamment auprès des entreprises ➤ Capital confiance : des relations de confiance souvent durables et pérennes ➤ Compétence : une image solide, fondée sur le professionnalisme, la rigueur, l'expertise, le sérieux, la technicité ➤ Disponibilité : la réactivité aux demandes et sollicitations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vision : la compréhension des enjeux business ➤ Rapport au temps : une vision/une pratique trop dans le rétroviseur ➤ Proactivité : pour proposer (des champs d'optimisation), partager (des éléments de réflexion et de veille)... ➤ Créativité/agilité : trop de formalisme (formatage ?), manque de dynamisme/d'innovation, manque de souplesse. ➤ Expertise sectorielle : la connaissance des métiers/secteurs d'activité ➤ Image
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des organisations en perpétuel changement : un besoin d'accompagnement à toutes les étapes-clefs de leur vie ➤ Une complexification : adaptation nécessaire aux évolutions des normes et réglementations ➤ Une légitimité perçue sur un large champ d'intervention ➤ La (relativement) faible implantation des cabinets de conseil (et des autres types de prestataires) qui interviennent plus souvent en « one shot » ➤ La possibilité de s'affirmer comme un partenaire référent/coordonateur/interlocuteur unique : information, orientation, réseau... ➤ Les associations : un marché à développer ➤ Les collectivités locales : un marché à créer avec des offres spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ne rien changer/Malthusianisme ➤ Les acteurs «tout en un » des Big 4 aux sociétés de logiciels (paie/compta) qui proposent des services annexes empiétant sur le territoire des experts-comptables ➤ La multiplication des acteurs de l'accompagnement et du conseil «tous azimuts » ➤ Les évolutions technologiques, l'IA, les automatisations ➤ L'internalisation ➤ La charge de travail induite notamment par la complexification des normes et des cadres d'intervention

²⁰ selon l'étude réalisée par CSA Research pour le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (août 2018).

2. ... au TOWS...

Une fois le SWOT²¹ obtenu, il est possible de construire la matrice TOWS.

La matrice TOWS, telle que présentée ci-après, utilise les conclusions de l'analyse SWOT, afin de formuler les options de développement stratégique.



Cette matrice permet de classer en quatre grandes familles les options stratégiques définies :

► une option stratégique SO

- elle consiste à utiliser les forces du cabinet pour saisir les opportunités de son environnement
 - si par exemple une des forces du cabinet est sa capacité d'innovation et qu'une des opportunités de l'environnement est l'assouplissement de la réglementation concernant la commercialisation, une option stratégique SO pourrait être : « développer et promouvoir de nouveaux services. »

²¹ Voir ci-avant

» une option stratégique WO

- elle consiste à minimiser les faiblesses du cabinet pour saisir les opportunités de son environnement
 - si par exemple une des faiblesses du cabinet est sa capacité d'investissement et qu'une des opportunités de l'environnement est l'assouplissement de la réglementation concernant la commercialisation, une option stratégique WO pourrait être : « trouver de nouvelles ressources financières afin de mieux promouvoir l'offre de services du cabinet. »

» une option stratégique ST

- elle consiste à utiliser les forces du cabinet pour éviter les menaces de son environnement.
 - si par exemple une des forces du cabinet est sa capacité d'innovation et qu'une des menaces de l'environnement est l'irruption de nouveaux entrants, une option stratégique ST pourrait être : « Proposer de nouveaux services afin de contrer les nouveaux entrants. »

» une option stratégique ST

- elle consiste à minimiser les faiblesses du cabinet pour éviter les menaces de son environnement.
 - si par exemple l'une des faiblesses du cabinet est sa capacité d'investissement et qu'une des menaces de l'environnement est l'irruption de nouveaux entrants, une option stratégique ST pourrait être : « Trouver de nouvelles ressources financières afin de résister aux nouveaux entrants. »



Important

Certaines options peuvent être convergentes.



A noter

Pour établir votre matrice TOWS, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 101

Chacune des options stratégiques obtenues, grâce à la matrice TOWS, doit ensuite être évaluée selon trois dimensions :

- » sa pertinence : d'après les conclusions de la partie 1 du diagnostic, quel est le niveau de cohérence de cette option avec le diagnostic de l'environnement ?
- » sa faisabilité : d'après les conclusions de la partie 2 du diagnostic, le cabinet dispose-t-il des ressources et compétences nécessaires au déploiement de cette option, et si non, est-il possible de les acquérir ?

- son acceptabilité : d'après les conclusions de la partie 3 du diagnostic, comment cette option sera-t-elle considérée par les principales parties prenantes ?

La pertinence, la faisabilité et l'acceptabilité de chacune des options peut être évaluée sur une échelle de 1 à 5, ce qui permet de classer les options stratégiques. Les notes peuvent être consignées dans le tableau suivant :

	Pertinence	Faisabilité	Acceptabilité	Total
Option SO	.../5	.../5	.../5	.../15
Option WO	.../5	.../5	.../5	.../15
Option ST	.../5	.../5	.../5	.../15
Option WT	.../5	.../5	.../5	.../15



A noter

Pour définir vos options et recommandations stratégiques, RDV à la 3^e partie de l'ouvrage (« Les outils »), page 103

Le total de points n'est pas le seul critère de classement ; il faut éviter les options ayant une excellente note sur deux dimensions, mais très faible sur la troisième. En effet :

- une option faisable et acceptable mais non pertinente peut placer le cabinet dans une position stratégique dangereuse
- une option pertinente et acceptable mais non faisable relève essentiellement du slogan, car elle ne pourra pas être déployée
- une option pertinente et faisable mais non acceptable reste théorique, car les parties prenantes influentes s'y opposeront

Les options stratégiques les mieux classées permettent alors de formuler des recommandations stratégiques.

3. ... pour finir sur le modèle VIP

La stratégie recommandée peut être résumée grâce au modèle « VIP » (Valeur, Imitation, Périmètre).

Ce modèle permet de synthétiser une stratégie selon trois dimensions :

- **Valeur** : comment le modèle économique du cabinet va-t-il être impacté par la nouvelle stratégie (dans le nouveau modèle économique, quel sera par exemple le poids du paiement au forfait ou à l'acte, la part d'automatisation, la part des activités réglementées, etc.) ?
- **Imitation** : comment la nouvelle stratégie permettra-t-elle de construire un avantage concurrentiel ? En quoi cette nouvelle stratégie sera-t-elle difficile à imiter par les concurrents ? En quoi permettra-t-elle au cabinet de dégager une rentabilité significativement et durablement supérieure à celle de ses concurrents ?
- **Périmètre** : comment la nouvelle stratégie va-t-elle modifier le périmètre d'activité du cabinet, notamment en termes d'intégration/externalisation, de positionnement, de niveau de spécialisation, de marchés visés, etc. ?

Afin de faciliter le déploiement de la stratégie, il est utile de présenter chacune des trois dimensions du modèle VIP d'une manière qui soit aisément compréhensible (et donc applicable), notamment par les collaborateurs et les investisseurs :

- **Valeur** : « Nous gagnons de l'argent grâce à... »
- **Imitation** : « Notre spécificité repose sur... »
- **Périmètre** : « Notre positionnement consiste à... »

Ces trois dimensions doivent ensuite permettre de guider l'action quotidienne au sein du cabinet, afin de s'assurer que la stratégie souhaitée sera effectivement mise en œuvre.



A noter

Pour vous aider à formaliser votre modèle « VIP », un outil est à votre disposition sur la partie privée du site du Conseil supérieur (www.experts-comptables.fr).

Sous forme de questionnaire, cet outil vous permet de mettre en lumière les questions stratégiques auxquelles vous devez faire face et d'élaborer les indicateurs permettant d'évaluer votre situation stratégique.

ET LES DAS DANS TOUT ÇA ?

En toute rigueur, si le cabinet comprend plusieurs activités distinctes, il convient de mener l'intégralité du diagnostic pour chacune de ces activités.

En effet, pour ces activités, les conditions concurrentielles ne sont peut-être pas les mêmes, tout comme les ressources et compétences requises sont certainement différentes. Chaque activité (ou mission) doit alors faire l'objet d'une analyse spécifique, conduisant à des recommandations distinctes.

On parle de domaines d'activité stratégique, plus connus sous l'acronyme DAS (ou SBU pour *strategic business unit*). Un domaine d'activité stratégique est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Pour un cabinet, cela correspond le plus souvent à des missions, à des pôles, à des divisions ou encore des services.

On distingue habituellement dans un cabinet les activités (ou missions) suivantes :

- › mission comptable
- › mission fiscale
- › mission sociale
- › mission juridique
- › mission de conseil
- › commissariat aux comptes
- › accompagnement à la création d'entreprise
- › mission d'évaluation
- › mission d'accompagnement à la transmission
- › etc.

En pratique, il n'est cependant pas toujours facile de distinguer au sein du cabinet les domaines d'activité stratégique de manière incontestable, car il existe souvent des synergies et des recouvrements entre les domaines d'activité stratégique défini. Ainsi :

- › les clients peuvent être partiellement (voire totalement) les mêmes
- › les ressources et les compétences utilisées peuvent être partagées.

Un même collaborateur peut ainsi participer à des missions relevant d'activités distinctes (mission comptable et commissariat aux comptes par exemple) ; tout comme un même client peut faire appel au cabinet

pour des missions différentes (mission comptable, mission d'évaluation puis mission d'accompagnement à la transmission).

Dans le doute, il existe trois questions simples dont la réponse permet de savoir si une mission peut être qualifiée de DAS :

- l'activité peut-elle fonctionner indépendamment du cabinet ?
- certains concurrents proposent-ils cette activité uniquement ?
- le cabinet peut-il continuer à fonctionner si cette activité était supprimée ?

Si la réponse à ces trois questions est « oui », l'activité/mission concernée est très vraisemblablement un domaine d'activité stratégique et elle peut donc faire l'objet d'un diagnostic stratégique distinct.

Il convient alors de lui appliquer l'ensemble de la démarche des parties 1 à 5, telle que présentée dans les pages précédentes.

UNE PISTE DE REPOSITIONNEMENT : LE RÉENCHANTEMENT

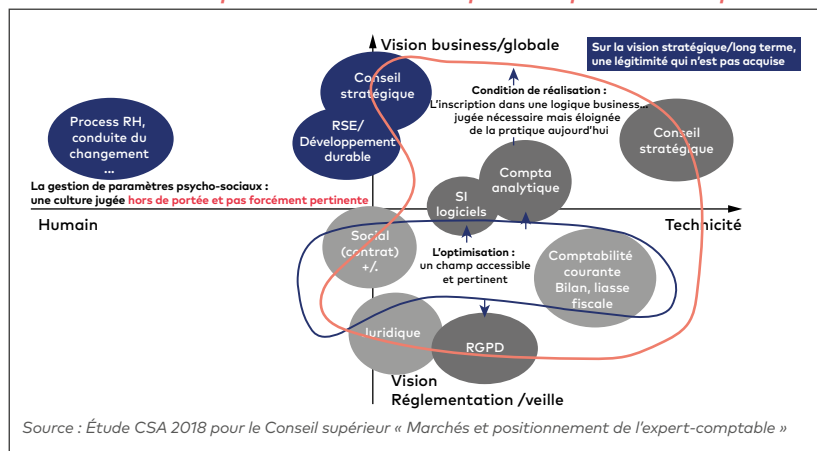
Le « réenchancement » de la profession doit passer par le développement du conseil, ce qui implique plusieurs réflexions parmi lesquelles figurent :

- l'intégration des enjeux de l'entreprise
- l'adoption d'une posture de l'expert-comptable en tant que consultant
- la prise en compte du temps du conseil et de sa facturation
- la façon dont les experts-comptables se présentent et communiquent sur leurs activités.

En effet, pour parvenir à tenir le rôle de conseil espéré, la profession doit faire sa révolution en développant une empathie business qui lui manque actuellement, en se montrant plus ouverte, plus curieuse sur les activités business et le modèle économique des clients, tout en s'appuyant sur la maîtrise des comptes, sur lesquels elle est plus légitime.

Mais n'est-ce pas finalement constitutif des principes fondamentaux de la profession ?

Axes d'évolution possibles²² du champ de l'expertise comptable



²² jugés pertinent, voire attendus par le marché (entourage orange).

1. Du savoir-être...

Acquérir un nouveau positionnement implique une adaptation du savoir-être. Si le savoir-faire des experts-comptables est reconnu, il leur faut passer de la maîtrise de la connaissance à sa délivrance et pour ce faire, travailler sur les axes suivants :

- développer une veille active orientée sur le développement de l'activité (au-delà du seul réglementaire)
- dépasser le chiffre, le faire parler pour s'inscrire dans le registre analytique en préambule de l'accompagnement, identifier les zones de besoin, transmettre l'information
- réagir à des demandes et nourrir la réflexion du client : oser entrer dans la démarche interrogative, émettre un avis... pour investir le conseil tout en gardant son image de neutralité valorisée
- proposer une démarche d'optimisation business
- valoriser la prestation.

En pratique, un accompagnement qui doit intégrer l'optique business (la vision) en capitalisant sur les attributs de la profession (le chiffre, le sérieux).



Verbatim client

« Ce qu'on attend de l'expert-comptable, c'est qu'il nous donne le champ des possibles et pas simplement les limites, les contraintes ».

Pour beaucoup des dirigeants, une meilleure prise en compte de l'optique et des enjeux business des organisations nécessite que les cabinets d'expertise comptable se spécialisent eux-mêmes, notamment (et essentiellement d'ailleurs), par secteur d'activité. Cette spécialisation apporterait au cabinet une dimension de benchmark attendue et jugée précieuse, sans parler des collectivités locales qui y voient un indispensable pré-requis, en raison de leur mode de fonctionnement spécifique.



Verbatim client

« Les experts-comptables vont droit dans le mur s'ils ne s'intéressent pas à l'activité de l'entreprise. »

« Ce qu'il manque à l'expert-comptable ? Une forme de spécialisation. Nous, on est sur un domaine d'activité un peu particulier avec des règles fiscales, des règles de financement qui sont quand même très spécifiques... »

2. ... au faire-savoir

Le « réenchancement » passe également par le faire-savoir.

En effet, 88% des entreprises, 85% des collectivités et 84% des associations/organismes publics estiment que pour mieux les accompagner, les experts-comptables devraient davantage communiquer sur toute l'étendue de leur champ d'intervention :

- (re)présenter les champs de compétences du cabinet
- soutenir en communication la posture de l'accompagnement
- avancer les ambitions du cabinet pour donner du sens, de la perspective et s'inscrire dans une dynamique.

D'ailleurs, interrogés sur le conseil qu'ils donneraient aux experts-comptables, les dirigeants citent en deuxième position le fait de mieux communiquer (juste derrière le besoin d'être davantage disponible, à l'écoute de leur client).

L'enquête réalisée par CSA Research entre mai et juillet 2018 pour le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables a été l'occasion de tester quelques éléments de langage concernant la manière de présenter la profession. Les commentaires recueillis dessinent en creux les contours de ce que devraient être une communication, voire une posture, idéale pour la profession : dans la lignée de ce que projette l'expert-comptable aujourd'hui, ce positionnement doit refléter sérieux et professionnalisme, tout en propulsant davantage qu'aujourd'hui la profession dans la notion d'accompagnement et de conseil.

Parmi tous les éléments de langage / signatures testés « Partenaire-Conseil de l'entreprise » est ce qui fonctionne le mieux : cela fait en effet la part belle à la notion de partenariat, qui est au cœur des attentes exprimées à l'égard des experts-comptables, sans tomber dans des notions ou formulations jugées :

- trop alambiquées (« simplificateurs de complexité »)
- en « sur-promesse » (« Expert-Conseil », « Accélérateur de croissance »)
- voire en dehors du rôle dévolu à un prestataire (« Créateur de valeur pour le client », « Faites votre métier, on s'occupe du reste »).

En conclusion, les experts-comptables doivent s'appuyer sur leur compétence tout en cultivant leur capital relationnel unique avec les dirigeants. De la sorte, ils peuvent réussir à adopter la posture du consultant qui prodigue et facture du conseil tout en s'inscrivant dans le temps long, nourrissant l'aspect partenarial de leur lien avec les organisations clientes. La communication qui appuiera ce repositionnement devra tout à la fois délivrer un message aspirational (partenariat) et crédible (humble, honnête et compréhensible).

A charge ensuite pour les cabinets de nourrir leur propre positionnement et discours en lien avec leur spécificité.



Verbatim client

Ce sont des gens [les experts-comptables] en qui on a confiance, ils ont un capital confiance énorme. On raconte tout à son expert-comptable [...]. Il faut qu'ils se repositionnent et qu'ils investissent [...] Mais sortez de votre bulle ! Et puis vous êtes en train de vous faire bouffer, les avocats sont là, les petites boîtes de conseil en stratégie sont là, pleins de truc qui se développent... j'ai le sentiment qu'ils laissent passer pleins d'opportunités alors qu'ils ont toute la donnée, en tout cas qu'ils pourraient avoir accès à toutes les données d'entreprise, qu'ils ont un capital confiance que personne d'autre n'a, et une relation avec le patron plus qu'une relation business, c'est une relation vraiment personnelle »



Verbatim client

Il [l'expert-comptable] est très bon en réponse à la demande. Je lui demande de me faire une note sur des scénarios fiscaux, l'impact comptable de différents scénarios, il est très bon, mais c'est moi qui dois aller le chercher en permanence. Et c'est moi qui dis « est-ce qu'on ne pourrait pas faire ce scénario-là ? » Lui va être un exécutant de ce que je lui demande. Je trouve ça dommage, parce qu'il a un savoir de malade ! Ce n'est pas que je souhaite qu'il entame une démarche commerciale, [...] ; ce que je souhaite c'est qu'il connaisse davantage les enjeux de l'entreprise et en fonction des enjeux, qu'il soit plus proactif dans la proposition des solutions.... Que ça vienne plus de lui. [...] C'est vraiment cette notion de proactif, que ce soit lui qui prenne les initiatives plus que moi. Aujourd'hui, quand mon expert-comptable me fait une étude, à ma demande, d'impact fiscal ou comptable sur différents scénarios, je le paye ; donc [...] je suis prêt à le payer pour ça ! »

Les outils

1. Mon analyse PESTEL²³

Menaces	Opportunités
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>
>	>

Choix des deux variables pivots :

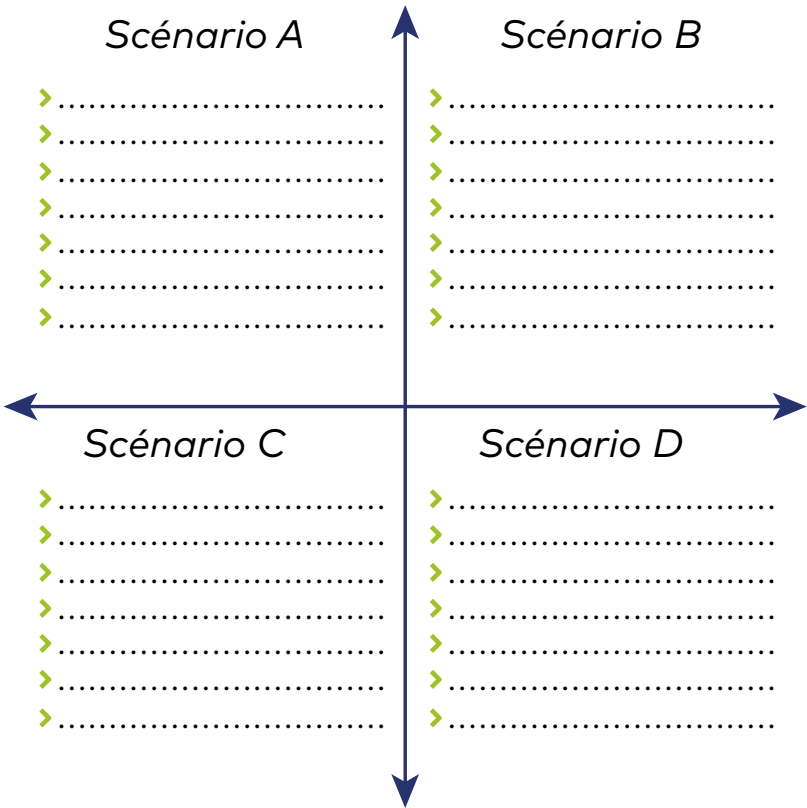
- >
- >

²³ Pour en savoir plus, RDV page 29.

2. Mes scénarios²⁴

Choix des deux variables pivots²⁵ :

- >
- >



²⁴ Pour en savoir plus, RDV page 32.

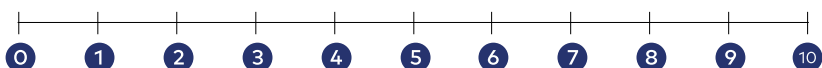
²⁵ Voir l'analyse PESTEL, page 29.

3. Mes forces concurrentielles²⁶

A. Le pouvoir de négociation des clients



B. Le pouvoir de négociation des fournisseurs



C. La menace des entrants potentiels



D. La menace des offres de substitution



E. L'intensité de la rivalité entre concurrents

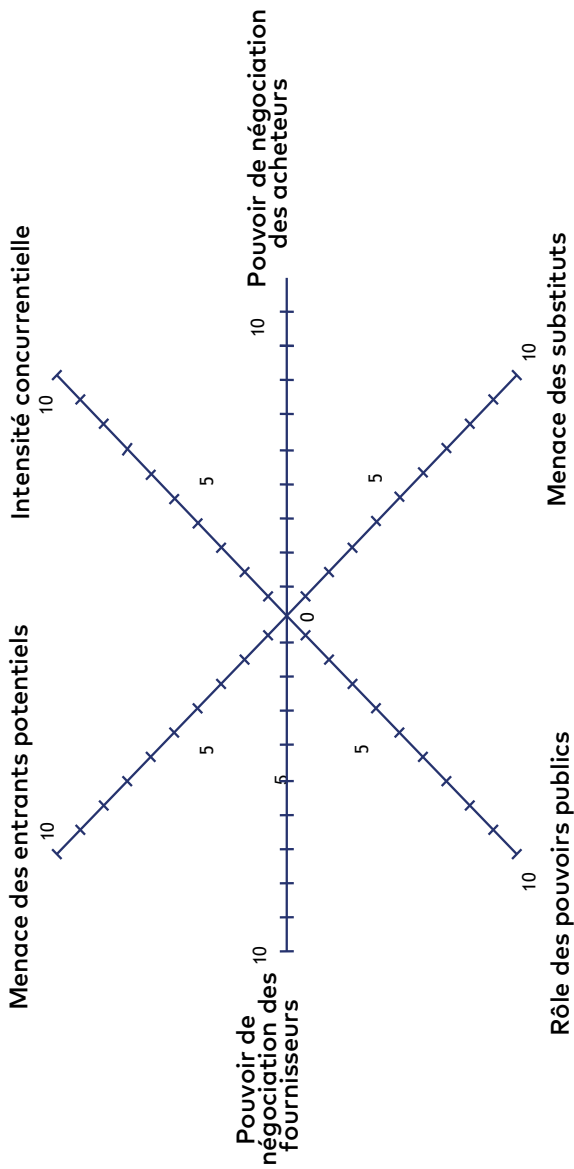


F. L'action des pouvoirs publics



²⁶ Pour en savoir plus, RDV page 34.

4. Mon hexagone sectoriel²⁷



²⁷ Pour en savoir plus, RDV page 40.

5. Mes facteurs-clés de succès²⁸

A. Facteurs-clés de succès face à un pouvoir de négociation des acheteurs élevé

- ☐ Créer une marque valorisée par le client final
- ☐ Établir des coûts de transfert
- ☐ Multiplier des réseaux de distribution
- ☐ Intégrer vers l'aval
- ☐ Autre :
- ☐ Autre :

B. Facteurs-clés de succès face un pouvoir de négociation des fournisseurs élevé

- ☐ Multiplier les sources d'approvisionnement
- ☐ Utiliser de technologies génériques
- ☐ Intégrer vers l'amont
- ☐ Autre :
- ☐ Autre :

C. Facteurs-clés de succès face à une menace des entrants potentiels élevée

- ☐ Fixer un niveau de prix non rentable pour les entrants
- ☐ Fidéliser la clientèle (renforcement de la réputation, amélioration des services et de la qualité, etc.)
- ☐ Établir des coûts de transfert
- ☐ Protéger des technologies (brevets, secrets)
- ☐ Contrôler des ressources rares ou des compétences distinctives,
- ☐ Autre :
- ☐ Autre :

²⁸ 28 Pour en savoir plus, RDV page 40.

D. Facteurs-clés de succès face à une menace des substituts élevée

- ☐ Améliorer le rapport qualité/prix
- ☐ Fidéliser la clientèle (renforcement de la réputation, amélioration des services et de la qualité, etc.)
- ☐ Établir des coûts de transfert (mettre en place des processus spécifiques)
- ☐ Créer une rupture technologique
- ☐ Lancer une campagne de déstabilisation des entrants potentiels,
- ☐ Autre :
- ☐ Autre :

E. Facteurs-clés de succès face à une intensité concurrentielle élevée

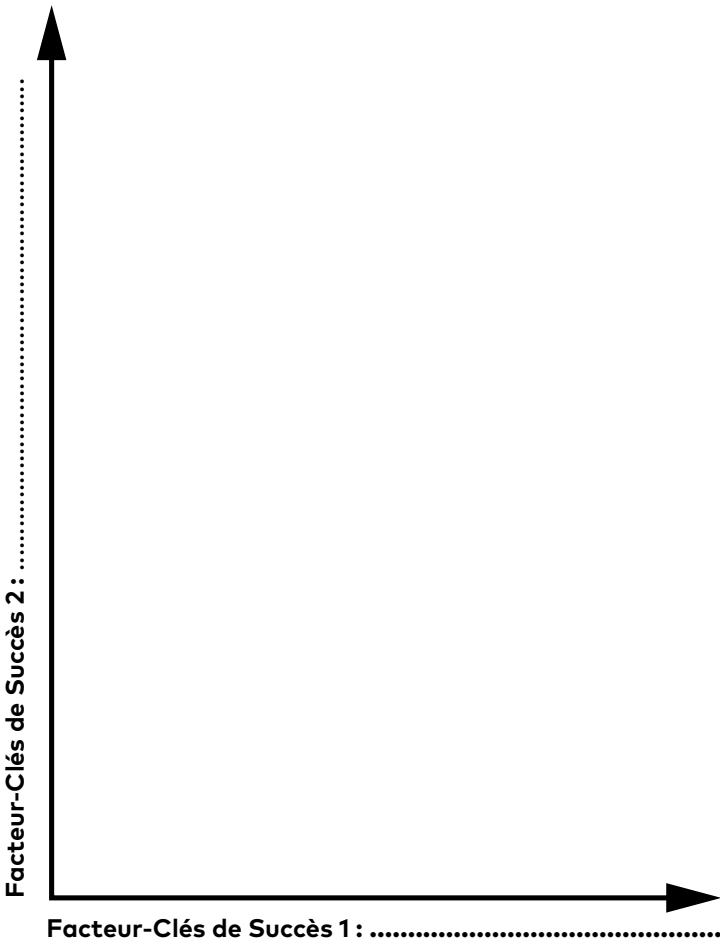
- ☐ Développer la capacité d'innovation, se différencier
- ☐ Se spécialiser, fidéliser la clientèle (renforcement de la réputation, amélioration des services et de la qualité, etc.)
- ☐ Établir des coûts de transfert
- ☐ Protéger des technologies (brevets, secrets)
- ☐ Contrôler des ressources rares ou des compétences distinctives
- ☐ Réduire les coûts fixes
- ☐ Autre :
- ☐ Autre :

F. Facteurs-clés de succès face à une action des pouvoirs publics déterminante

- ☐ Renforcer la capacité de lobbying
- ☐ Autre :
- ☐ Autre :

6. Ma carte des groupes stratégiques²⁹

- > Groupe A :
- > Groupe B :
- > Groupe C :



²⁹Pour en savoir plus, RDV page 43.

7. Mes ressources et mes compétences³⁰

Ressources : ce que j'ai		Compétences : ce que je fais bien
<div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div>	physiques	<div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div>
<div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div>	financières	<div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div>
<div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div>	humaines	<div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div>

³⁰ Pour en savoir plus, RDV page 45.

8. Mes faiblesses³¹

Faiblesses physiques	<div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div>
Faiblesses financières	<div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div>
Faiblesses humaines	<div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div> <div>></div>

³¹ Pour en savoir plus, RDV page 47.

9. Mes capacités distinctives³²

Ressource ou compétence à tester	Critères VRIO			
	Est-elle génératrice de valeur ?	Est-elle rare ?	Est-elle inimitable ?	Est-elle exploitée ?
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP

³² Pour en savoir plus, RDV page 47.

10. Mon paradigme stratégique³³

Le cabinet se voit comme...	
Mythes › Origines › Histoires exemplaires › Héros	 › › ›
Rites › Intégration › Départ › Distinction	 › › ›
Contrôle › Indicateurs › Reporting	 › ›
Structures › Centralisées ? › Bureaucratiques ? › Formelles ?	 › › ›
Pouvoir › Qui commande ? › Pourquoi ? › Comment ?	 › › ›
Symboles › Nom › Logo › Bâtiments	 › › ›

³³ Pour en savoir plus, RDV page 56.

11. Ma matrice des pouvoirs et attention³⁴

Niveau d'attention			
		Faible	Élevé
Pouvoir	Élevé		
	Faible		

³⁴ Pour en savoir plus RDV page 59.

12. Ma matrice SWOT³⁵

[illegible]

³⁵ Pour en savoir plus, RDV page 61.

13. Ma matrice TOWS³⁶

		Facteurs internes	
Facteurs externes	Opportunités (O)	Forces (S)	Faiblesses (W)
		Option stratégique SO	Option stratégique WO
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>
	Menaces (T)	Option stratégique ST	Option stratégique WT
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>
		>	>

³⁶ Pour en savoir plus, RDV page 64.

14. Mes options et mes recommandations stratégiques³⁷

A. La notation de mes options stratégiques

Options	Pertinence	Faisabilité	Accepta- bilité	Total
	.../5	.../5	.../5	.../15
	.../5	.../5	.../5	.../15
	.../5	.../5	.../5	.../15
	.../5	.../5	.../5	.../15

B. Mes recommandations stratégiques

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>

³⁷ Pour en savoir plus, RDV page 64.

Mon projet

1. Mes idées

[illegible]

Mes idées (suite)

This image shows a full page of handwriting practice paper. It consists of multiple horizontal rows. Each row begins with a small red arrow pointing to the right, indicating the starting point and direction for writing. The rest of each row is a continuous dotted line, providing a guide for letter height and placement. There are approximately 20 such rows on the page, offering ample space for practicing various handwriting techniques.

2. Ma « to do list »

This image shows a full page of handwriting practice paper. It features multiple rows of horizontal dotted lines. At the start of each row, there is a small red square marker. The pattern repeats down the entire page, providing a guide for letter height and placement.

Ma « to do list » (suite)

[illegible]

Les compétences nécessaires (suite)

- [illegible]

4. Les ressources nécessaires

- [illegible]

Les ressources nécessaires (suite)

-
- This image shows a full page of handwriting practice paper. It consists of multiple horizontal rows. Each row begins with a small red arrow pointing to the right, indicating the starting point and direction for writing. The rest of each row is a solid white space, intended for practicing letter formation and alignment. There are no other markings, text, or illustrations on the page.

