

1220003



**SESSION 2012**

**UE3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE  
GESTION**

Durée de l'épreuve : 4 heures

Coefficient : 1,5

1220003



SESSION 2012

## UE 3 - MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

Matériel autorisé :

Une calculatrice de poche à **fonctionnement autonome sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16/11/99 ; BOEN n° 42).**

Document remis au candidat :

**Le sujet comporte 15 pages numérotées de 1 à 15.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

*Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants*

Page de garde .....	page 1
Présentation du sujet .....	page 2
<b>DOSSIER 1 : Diagnostic organisationnel</b> .....	(5 points)..... page 4
<b>DOSSIER 2 : Diagnostic stratégique et sa mise en œuvre</b> .....	(7 points).....page 4
<b>DOSSIER 3 : Amélioration des processus et motivation des salariés</b> .....	(8 points).....page 5

*Le sujet comporte les annexes suivantes*

... Annexe 1 : Informations sur le cabinet LGC Conseil .....	page 6
... Annexe 2 : Verbatim des associés de LGC Conseil .....	page 10
... Annexe 3 : Etat du marché des cabinets selon l'OMECA .....	page 12
... Annexe 4 : Etat des clients des cabinets selon l'OMECA .....	page 13
... Annexe 5 : Les 6 dysfonctionnements racines de LGC .....	page 13
... Annexe 6 : Analyse SWOT des cabinets de taille moyenne selon l'OMECA .....	page 14
... Annexe 7 : Pistes d'actions proposées par l'OMECA .....	page 14

### **AVERTISSEMENT**

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.**

## SUJET

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.

**DANS L'ENSEMBLE DE SES REPONSES, MEME SI CELA N'EST PAS EXPLICITEMENT PRECISE DANS LES  
QUESTIONS, le candidat sera apprécié sur :**

- sa capacité à mobiliser des concepts, des cadres d'analyse ou des théories **pertinentes** ;
- la cohérence des solutions proposées et leur adaptation au contexte particulier de l'entreprise.

## LGC Conseil

LGC Conseil est un cabinet d'expertise comptable en région parisienne fondé en 1982 par Madame ALLIOT. Sa taille, dans les années 1990 est le résultat de croissance interne par association avec de jeunes confrères, puis dans les années 2000 le rachat de clientèle à des confrères qui cédaient leur cabinet. Il compte aujourd'hui trois associés experts-comptables, dont Madame ALLIOT et trente six salariés. Le cabinet est organisé en quatre équipes, dont trois équipes de production et une équipe administrative. Chaque équipe de production est placée sous la responsabilité hiérarchique d'un associé et compte deux chargés de missions responsables de dossiers et huit collaborateurs comptables. L'équipe administrative est composée de quatre secrétaires et de deux techniciens informatiques et est placée sous la responsabilité hiérarchique de Madame ALLIOT.

Le cabinet a décidé de ne pas spécialiser les trois équipes de production mais de construire trois équipes polyvalentes capables de vendre et d'instruire des dossiers d'expertise comptable, de commissariat aux comptes et de conseil. Enfin, même si hiérarchiquement les membres d'une équipe sont rattachés à l'un des trois associés, ils peuvent, selon la charge de travail et leurs compétences, être amenés à travailler sur un dossier avec un autre associé et des collègues d'une autre équipe. Cela vaut également pour l'équipe administrative qui doit jouer un rôle de support pour les trois équipes de production indépendamment de son rattachement hiérarchique.

Au fil des années, le cabinet LGC a développé, outre les activités traditionnelles d'expertise comptable et de commissariats aux comptes, une activité sociale de gestion des paies et de conseil en droit social.

En 2011, plusieurs événements ont poussé les trois associés à lancer pour l'année 2012 une démarche d'amélioration de la qualité et de remise à plat de l'organisation du cabinet.

- l'érosion des résultats du cabinet dont la clientèle principalement des TPE a subi les effets de la crise économique,
- la réforme du 28 juillet 2010 de l'ordonnance de 1945 qui régit la profession, facilite le développement du cabinet vers des activités de conseils aux entreprises.
- la possibilité d'un rapprochement égalitaire entre LGC Conseil et un cabinet voisin de la région parisienne, qui compte également trois associés pour une trentaine de collaborateurs, mais qui est positionné sur une clientèle complémentaire à la leur, faite de PME de plus grande taille
- le désir de Madame ALLIOT de prendre sa retraite dans les 3 ou 4 ans à venir et donc céder alors ses parts dans les meilleures conditions économiques et sociales.

Les associés, et notamment madame ALLIOT, estiment qu'au travers du rapprochement envisagé, LGC atteindrait une taille plus critique et un positionnement stratégique plus compétitif pour affronter sereinement les dix prochaines années. Cependant, le cabinet pressenti pour un tel rapprochement souhaite que le cabinet LGC s'engage auparavant dans une démarche d'amélioration de ses performances, de ses processus et de sa qualité pour se rapprocher de ses résultats financiers qui sont nettement meilleurs.

Néanmoins, un tel développement, pour se faire avec un niveau suffisant de qualité de services au client, demande une mise à plat de l'organisation du cabinet et une amélioration de ses performances et de sa qualité. Il est vrai que celles-ci ont eu tendance à se dégrader ces cinq dernières années en raison de la crise économique et du départ en retraite de collaborateurs très professionnels. Enfin, les trois associés, en accord avec les six chargés de mission, pensent que le cabinet a besoin d'une certaine remise en cause au regard de son organisation et de son mode de management pour sortir de la routine dans laquelle il a eu tendance à s'installer ces dernières années et retrouver le dynamisme qui a fait son succès.

Stagiaire expert-comptable chargé de missions dans le cabinet LGC, et pressenti pour devenir associé à terme, les 3 associés vous demandent de les aider à concevoir et mettre en œuvre une démarche d'amélioration des performances, des processus et de la qualité sur l'année 2012.

L'OMEGA (Observatoire des métiers de l'expertise-comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit) a proposé en 2011, suite à une étude approfondie des cabinets d'expertise-comptable en France, des pistes d'actions pour améliorer leurs performances. Il vous est demandé de vous appuyer sur les extraits d'analyse fournis en annexe pour étayer vos propositions dans les trois dossiers.

## **DOSSIER 1 : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL**

Mme ALLIOT, soutenu par ses 2 associés, vous demande de réaliser un diagnostic de l'organisation du cabinet pour repérer les principaux dysfonctionnements qui nuisent à sa qualité et ses performances, puis de mettre en œuvre une démarche de projet pour réduire ces dysfonctionnements et provoquer des améliorations.

### **Travail à faire**

- 1. Expliquez la méthode de diagnostic centrée sur les dysfonctionnements.**
- 2. À l'aide des annexes 1 et 2, identifiez tous les dysfonctionnements qui nuisent à la performance globale du cabinet en les classant en quatre grands thèmes.**
- 3. Pour les dysfonctionnements racines cités en annexe 5 et en utilisant les données chiffrées techniques 2011 de LGC point B de l'annexe 1, chiffrez les coûts engendrés par les dysfonctionnements évoqués par M. RINE.**
- 4. En vous référant aux travaux d'Henry Mintzberg, qualifiez le type de structure organisationnelle de LGC ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ce type de structure organisationnelle ?**

## **DOSSIER 2 : DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET SA MISE EN OEUVRE**

Les trois associés jugent que pour faciliter la démarche d'amélioration et obtenir une adhésion des salariés à cette ambition, il conviendrait d'organiser un séminaire où la stratégie du cabinet sur les trois ans qui viennent serait expliquée. D'autre part, ils estiment qu'il faudrait donner des objectifs aux collaborateurs pour réussir cette stratégie et les récompenser, s'ils sont atteints, par des incitations financières.

### **Travail à faire**

- 1. En vous appuyant sur tous les éléments de diagnostic mis en évidence au dossier 1, réalisez une analyse SWOT de LCG, en rappelant les principes de cette analyse. En quoi l'entreprise LGC se distingue du marché des cabinets de même taille ?**
- 2. À l'aide des informations dont vous disposez à ce stade, proposez une formalisation du plan d'actions stratégiques de LCG pour 2012-2014.**
- 3. Compte tenu de ces orientations stratégiques, en déduire le type de structure organisationnelle le plus adapté à LGC.**
- 4. À ce stade de la démarche, quel plan d'actions prioritaires du cabinet du 1<sup>er</sup> semestre 2012 pourriez-vous proposer ?**

## **DOSSIER 3 : AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET MOTIVATION DES SALARIÉS**

Les associés vous demandent votre éclairage sur quelques questions préalables qu'ils ont en tête avant de démarrer la démarche d'amélioration des processus et de la qualité.

### **Travail à faire**

- 1. Comment, selon vous, réduire les résistances aux changements que le traitement des faiblesses et des dysfonctionnements repérés dans le dossier 1 pourrait déclencher ?**
- 2. Comment engager les collaborateurs dans une démarche d'amélioration des processus du cabinet ?**
- 3. En vous aidant de l'annexe 1, quelles sont les compétences à développer ou à maintenir pour atteindre les objectifs du plan stratégique ?**
- 4. En conséquence, expliquez comment vous bâtiriez le plan de formation du cabinet.**
- 5. Décrivez le système d'intéressement financier à l'atteinte des objectifs que vous préconiserez ? Comment construire un tel système pour qu'il soit à la fois motivant pour les salariés et sans risque financier pour le cabinet ?**

## Annexe 1 : Informations sur le cabinet LGC Conseil

### A) Bilan et compte de résultat pour les exercices 2011 et 2010

BILAN ACTIF	31/12/2011			31/12/2010
	Brut	Amortissement Dépréciation	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>				
<u>Immobilisations incorporelles</u>				
Concessions brevets, logiciels...				1 489
Fonds commercial	1 133 228		1 133 228	1 133 228
<u>Immobilisations corporelles</u>			0	
Autres immobilisations corporelles	110 285	92 516	17 769	43 845
Immobilisations financières	440		440	155
	1 243 953	92 516	1 151 437	1 178 717
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
<u>Créances</u>				
Clients et comptes rattachés	1 475 863	177 557	1 298 306	1 262 565
Autres créances	218 499		218 499	381 182
<u>Valeurs mobilières de placement</u>				
Autres titres	142 257		142 257	142 257
<u>Disponibilités</u>	356 362		356 362	504 753
<u>Charges constatées d'avance</u>	109 843		109 843	87 695
	2 302 824	177 557	2 125 267	2 378 452
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3 546 777</b>	<b>270 073</b>	<b>3 276 704</b>	<b>3 557 169</b>

Le fonds commercial représente les rachats de clientèle effectués dans les années 2000-2010.

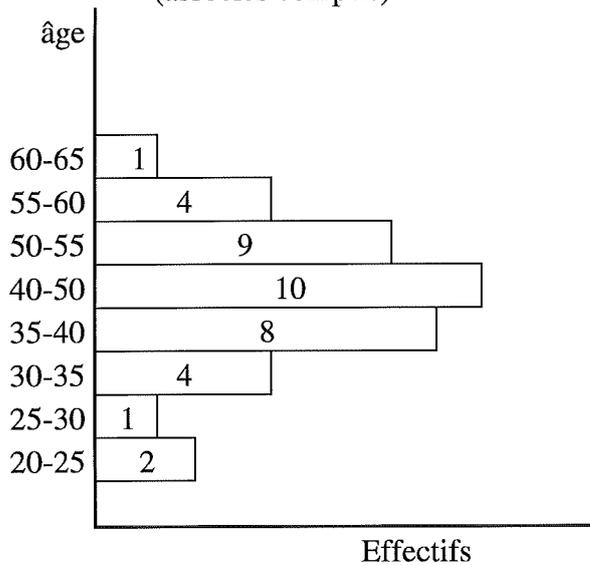
BILAN PASSIF	31/12/2011	31/12/2010
	Net	Net
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital	415 975	415 975
Prime d'émission, de fusion, d'apport	1 508 728	1 508 728
Réserve légale	38 215	38 215
Autres réserves	80 263	80 263
Report à nouveau	-7 534	
Résultat de l'exercice	23 345	-7 534
	2 058 992	2 035 647
<b>PROVISIONS</b>		
Provisions pour risques	15 000	124 374
	15 000	124 374
<b>DETTES</b>		
Emprunts auprès des établissements de crédit	22 030	60 350
Emprunts et dettes financières	2 056	1 642
Avances et acomptes sur commandes en cours	9 365	1 935
Fournisseurs et comptes rattachés	188 831	470 736
Dettes fiscales et sociales	712 743	645 633
Autres dettes	83 484	62 269
	1 018 509	1 242 565
<u>Produits constatés d'avance</u>	184 203	154 583
	184 203	154 583
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3 276 704</b>	<b>3 557 169</b>

Les rachats de clientèle ont été financés majoritairement par augmentations de capital souscrits par les deux associés de Mme ALLIOT. La répartition actuelle du capital de LGC conseil est 45 % pour Mme ALLIOT, 30 % pour le premier associé M. RINE et 25 % pour le second M. MARIE.

COMPTE DE RESULTAT	31/12/2011			31/12/2010
	France	Exportation	Total	Total
<u>Produits d'exploitation</u>				
Production vendue (services)	3 288 585	326 902	3 525 487	3 463 772
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>3 288 585</b>	<b>326 902</b>	<b>3 525 487</b>	<b>3 463 772</b>
Reprises sur provisions et transfert de charges			10 034	242 761
Autres produits			1 755	8 518
			<b>3 537 276</b>	<b>3 715 051</b>
<u>Charges d'exploitation</u>				
Autres achats et charges externes			1 678 382	1 802 693
Impôts, taxes et versements assimilés			58 905	51 157
Salaires et traitements			1 180 766	1 184 397
Charges sociales			554 486	532 582
Dotations				
sur immobilisations : dotations aux amortissements			26 308	33 875
sur actif circulant : dotations aux dépréciations			17 721	94 633
Autres charges			881	2 308
			<b>3 517 449</b>	<b>3 701 645</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>			<b>19 827</b>	<b>13 406</b>
<u>Produits financiers</u>				
De participation				9
Autres intérêts et produits assimilés			1 013	
			<b>1 013</b>	<b>9</b>
<u>Charges financières</u>				
Intérêts et charges assimilées			1 403	18 033
			<b>1 403</b>	<b>18 033</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>			<b>-390</b>	<b>-18 024</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>			<b>19 437</b>	<b>-4 618</b>
<u>Produits exceptionnels</u>				
sur opérations de gestion				5 000
sur opérations en capital				25 499
reprises sur dépréciations, provisions et transfert de charges			34 374	
			<b>34 374</b>	<b>30 499</b>
<u>Charges exceptionnelles</u>				
sur opérations de gestion			13 438	
sur opérations en capital				10 691
dotations aux amortissements, dépréciations et provisions			18 373	15 524
			<b>31 811</b>	<b>26 215</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>			<b>2 563</b>	<b>4 284</b>
Impôts sur les bénéfices			1 345	-7 200
<b>TOTAL des produits</b>			<b>3 572 663</b>	<b>3 745 559</b>
<b>TOTAL des charges</b>			<b>3 549 318</b>	<b>3 753 093</b>
<b>BENEFICE OU PERTE</b>			<b>23 345</b>	<b>-7 534</b>

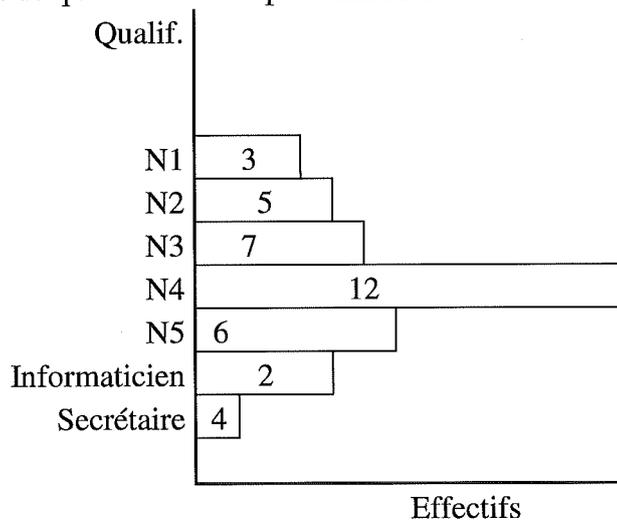
## B) Composition des Effectifs du cabinet 31/12/2011

### 1) Pyramide des âges du personnel FGC Conseil (associés compris)



Mme ALLIOT est âgée de 62 ans. Les deux associés dans la tranche 55-60. Parmi la tranche de 30-35, un collaborateur en fin de stage d'expertise a déjà fait connaître son intention de quitter le cabinet car il souhaite une expérience à l'étranger avant d'envisager une installation en France.

### 2) Niveau de qualification du personnel FGC conseil



Les niveaux de qualification sont ceux de la convention collective. Le niveau N1 est celui de collaborateur assumant pleinement toutes les fonctions d'un expert-comptable en compétence, capacité de négociation des honoraires et autonomie. Pour le cabinet, il est constitué des trois experts-comptables. Dans le niveau N2, se situe cinq des chefs de missions dont un collaborateur très autonome et compétent dans le domaine social. Ce dernier responsable d'un groupe de production n'assure pas correctement cette fonction car sa compétence dans le domaine social en fait une personne ressource pour tous les collaborateurs qui ont à traiter des dossiers de ce type.

Les niveaux de qualification permettent d'établir des normes de facturation par niveau de collaborateurs. Ces coefficients sont variables selon le type d'activité dominant dans le cabinet (tenue, surveillance, audit) et le niveau de qualification. Pour LGC, on retiendra les taux suivants qui correspondent à une moyenne professionnelle pour des cabinets de taille et clientèle similaires.

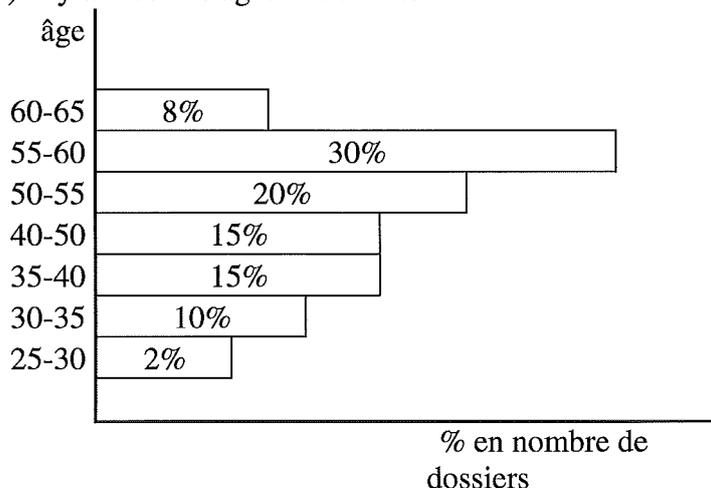
Niveau	N1	N2	N3	N4	N5	Secrétaire
Coefficients	50%	70%	80%	85%	90%	20%

### 3) Données chiffrées techniques 2011 sur LGC Conseil

Marge sur coûts variable	2 685 210 €
Total heures de travail rémunérées	59 000 heures dont 14 000 pour les associés et les chargés de mission
Total heures de travail facturables	42 000 heures
Nombre de semaines travaillées	44 semaines
Taux horaire charges comprises des associés	100 euros
Taux horaire charges comprises des chargés de missions	40 euros
Taux horaire charges comprises des collaborateurs	25 euros
Heure de facturation pour les prestations sociales	80 euros

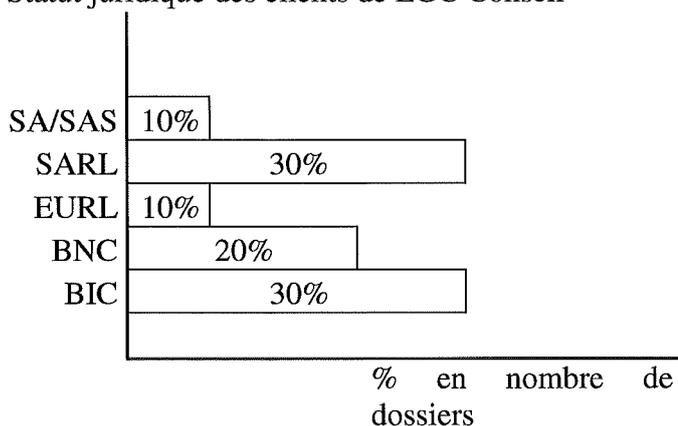
### C) Composition de la clientèle du cabinet LGC Conseil

#### 1) Pyramide des âges des clients de LGC Conseil



Cette statistique a été obtenue en retenant comme critère l'âge du dirigeant de l'entreprise cliente du cabinet.

#### 2) Statut juridique des clients de LGC Conseil



Les clients du cabinet sont très majoritairement des TPE. Ce sont des clients fidèles qui règlent leurs honoraires dans les délais dès lors que leur situation économique le leur permet ce qui n'est pas toujours le cas ces derniers temps.

Le client étranger (marocain) qui représente plus de 10 % du chiffre d'affaires est une mission apportée par M. RINE. Il s'agit de révision et consolidation d'un groupe d'une dizaine d'entreprises établies au Maghreb (principalement Maroc). Ces travaux s'établissent selon le référentiel IFRS bien que le groupe soit familial. A aujourd'hui le cabinet LGC n'a pu ni démarcher ni proposer ses services et ses compétences à d'autres entreprises de même type.

### 3) Nature des missions du cabinet

Les missions du cabinet se répartissent comme suit :

- 20 % Audit,
- 60 % expertise comptable dont 50 % de tenue, 30% de révision comptable et le reste en présentation des documents de synthèse.
- 20 % paie et social. Ce secteur pourrait facilement se développer dans la domaine de la gestion sociale mais il demanderait alors des compétences spécifiques et la formation d'une cellule de collaborateurs dédiés.

## **Annexe 2 : Verbatim des associés du cabinet LGC Conseil**

### **Verbatim d'après divers entretiens réalisés auprès de Mme ALLIOT et M. RINE**

#### **Mme ALLIOT**

« Les clients TPE sont des clients fidèles et bons payeurs. Ils sont globalement satisfaits de nos services et apprécient la proximité entre eux et le cabinet. C'est vrai nous incitons nos collaborateurs à être très réactifs aux demandes des clients même si cela crée des difficultés pour réaliser le programme de travail de la journée. Compte tenu de leur ancienneté, il est difficile de ne pas leur répondre !

Cependant ils subissent la crise de plein fouet et nous demandent des délais de paiement au nom justement de cette fidélité. Connaissant la réalité de leur situation il est difficile de ne pas leur accorder ce qu'ils demandent. Pour la moitié d'entre eux il serait possible de proposer des missions d'organisations ou de soutien informatique mais pour cela il faudrait du temps pour construire une offre séduisante et nous sommes pris par le quotidien.

Les entreprises de plus grande taille sont plus attentives à la qualité du travail fourni, elles cherchent très souvent à négocier les honoraires (et pas à la hausse !) ; elles n'hésitent pas à faire jouer la concurrence et à changer de cabinet. Mais leurs dossiers sont mieux préparés, leur organisation plus solide et de fait cela nous permet de répondre assez facilement à leurs attentes dans les temps impartis et avec des marges qui restent confortables. Il faudrait certainement développer cette clientèle car elle est plus profitable et permet à certains de nos collaborateurs de développer des compétences. Elle présente aussi l'avantage de renouveler leur intérêt pour leur travail : les dossiers simples et routiniers ne sont pas enthousiasmant pour le personnel. »

« Heureusement que M. Rine un de mes associés a obtenu ce groupe marocain en révision et élaboration des comptes consolidés car cela a permis de développer un pôle de compétence en normes IFRS. En termes de consolidation, nous avons une dizaine de dossiers de consolidation de groupe de petite taille car certains de nos clients ont développé une stratégie d'optimisation fiscale et patrimoniale. Cette faiblesse de « bons dossiers » nous crée un handicap dans le recrutement de jeunes collaborateurs de niveau master, ces jeunes sont demandeurs de travail intéressant et en rapport avec leurs études. A terme, cela peut poser un problème pour obtenir des chefs de missions ou des collaborateurs confirmés. »

« Notre personnel est très stable, il a été recruté dans les années 90 et a construit le cabinet avec nous : on se connaît, on s'apprécie mais des routines se sont installées, c'est inévitable et maintenant pour faire évoluer certains ou certaines cela va poser problème. En même temps, ils nous connaissent et ont confiance en nous trois, aussi si l'on est attentif à la manière de présenter les choses on devrait pouvoir faire changer les habitudes mais cela va demander un bon temps d'adaptation et une forte capacité de conviction. »

« Pour le social, nous ne sommes pas bons. Certes on établit des paies et on répond aux besoins les plus criants de nos clients mais il reste beaucoup à faire pour développer un vrai pôle social. Ainsi pour les paies, nos outils informatiques datent un peu : nous facturons nos bulletins au prix moyen du marché mais compte tenu de la demande, il est certain qu'avec de nouveaux logiciels aux performances plus adaptées nous pourrions augmenter l'offre, bénéficier d'économies d'échelle et mieux nous en sortir financièrement. Je reconnais que je suis un peu dépassée par les nouveaux outils informatiques et se retrouver dans l'offre pléthorique de logiciels n'est pas simple. Mais là où nous sommes absents

c'est dans le conseil social et dans ce domaine nos clients sont demandeurs de prestations clés en mains : la législation sociale est devenue tellement compliquée, les URSSAF tellement tatillonnes, que les dirigeants de petites ou encore de très petites entreprises demandent à ce qu'on leur propose un service complet et sont prêts à payer pour cela de moment que l'on a une tarification transparente. Heureusement que nous avons un chargé de mission très compétent dans le domaine mais il ne peut répondre aux sollicitations continuelles de ses collègues et dans le même temps diriger convenablement un groupe de production.

Il faudrait, sans doute, le spécialiser dans le domaine social et concentrer toutes les tâches sociales sur un pôle spécifique avec un ou deux collaborateurs dédiés, qu'il faudra former d'ailleurs si l'on veut offrir des prestations de qualité : dans le domaine du conseil social, l'à-peu-près n'est pas possible. Cela ne se fera pas sans réticence du reste du cabinet qui reste attaché à la polyvalence ; dans l'esprit de beaucoup, faire les paies c'est de l'humain et plus valorisant que la tenue ou la révision comptable. »

« Notre cabinet est informatisé mais nos gros investissements informatiques datent d'une petite dizaine d'années. Nous réinvestissons régulièrement dans du matériel mais c'est certain, nous n'avons pour ainsi dire fait aucun choix en termes de dématérialisation des documents, de nomadismes de nos collaborateurs ou de serveurs accessibles à nos clients. C'est un handicap mais je manque de compétences pour trancher et mes associés ne semblent pas intéressés par cet aspect des choses. »

« En interne, il manque des procédures écrites qui standardiseraient le travail à faire et permettrait sans doute de rationaliser notre organisation. Nos collaborateurs sont polyvalents, c'est pourquoi ils peuvent se remplacer mutuellement. Mais dernièrement lors de l'absence d'une collaboratrice très compétente, l'absence de dossier de suivi et un dossier permanent du client trop superficiel a créé un réel problème pour la remplaçante : j'ai alors constaté que la tenue des dossiers n'est pas homogène faute d'exigences explicites. »

## **M RINE**

« ...Nos clients n'hésitent plus comme par le passé à changer d'expert-comptable. Il faut donc que nous progressions tous, en particulier les associés, les chefs de missions et les collaborateurs expérimentés, dans la relation client pour revendre des missions à des clients déjà conquis et dans les actions commerciales pour conquérir de nouveaux clients. Mais ce n'est pas simple. D'autre part, notre profession est réglementée et nous ne pouvons pas faire n'importe quoi en matière commerciale. De plus, la vente est une fonction qui s'organise. **Il nous faudrait un vrai fichier client avec des caractéristiques sur les clients, les dirigeants, leurs entreprises, l'état de maturité organisationnelle de leur structure, etc...** Il ne faut pas que chacun essaie de vendre quelque chose à n'importe quel prix dans son coin. C'est une pièce de théâtre, avec des personnes en coulisse et d'autres sur la scène. Enfin, notre équipe est assez ancienne et peu rompue aux actions commerciales, ayant été plutôt habituée à ce qu'on lui fournisse des dossiers, mais pas à les conquérir ».

**« ...Notre organisation est mal adaptée : ainsi si les absences longues du personnel sont systématiquement remplacées, celles inférieures à une semaine ne le sont pas. Le travail est mis en attente. Cet hiver, cela a créé de gros problèmes d'organisation car les petites absences se sont démultipliées. Il faudrait avoir un recouvrement partiels des postes pour maintenir la qualité du travail ; Nous repérons trop d'erreurs sur les dossiers par manque de standardisation des procédures »**

**« ... L'information pose aussi des problèmes, elle n'est pas fiable et aujourd'hui on peut faire mieux »**

**« ... Notre système de facturation est à revoir : on vend encore des heures de collaborateurs alors qu'il faudrait vendre des missions, et éviter de faire trop de prestations gratuites ou sous-évaluées. »**

**« ... j'ai cherché à chiffrer certains de nos dysfonctionnements racines, cela est inquiétant... »**

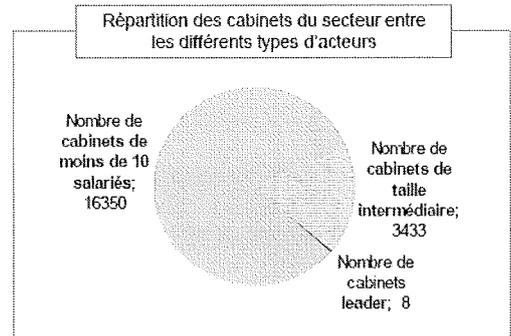
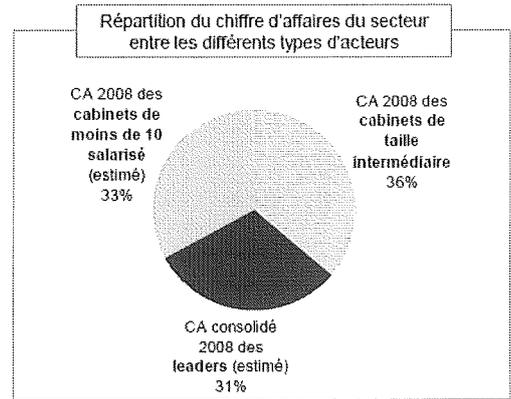
# Annexe 3 : État du marché des cabinets, page 16 et 18, Etude OMECA

Un secteur où coexistent les grands leaders et les cabinets de petite taille :  
8 leaders réalisent 31% du chiffre d'affaires du secteur



- En 2008 le secteur enregistre un chiffre d'affaires estimé de 13.6 milliards d'euros\*
- On dénombre 19 791 cabinets\*\* dont l'effectif moyen s'établit à 7.1 personnes\*\*
- Le secteur présente une forte dualité entre :

- Des leaders :
  - Les Groupes Deloitte, Ernst&Young, Fiducial, Grant Thornton, Groupe Alpha, KPMG, Mazars, PWC
  - Ces Groupes réalisent à eux seuls 31% du chiffre d'affaires total du secteur, soit 4,2 milliards d'euros en 2007-2008\*\*\*
  - Individuellement ces groupes réalisent un CA consolidé d'un moins 100 M€ en 2007-2008\*\*\*
  - Leurs effectifs dépassent les 1 000 salariés (plus de 7 000 pour le Groupe KPMG, plus de 5000 pour le Groupe Deloitte)
- Une multitude de cabinets de petite taille (TPE)
  - 83% des cabinets du secteur comptent moins de 10 salariés\*\*
  - Leur chiffre d'affaires moyen s'établit à 259 k€ en 2006\*\*
  - L'effectif moyen s'établit à 3.2 personnes occupées par cabinet\*\*
  - On estime à 2 700 le nombre de cabinets sans salariés, soit 14% du nombre total des cabinets du secteur\*\*\*\*
- Des cabinets de taille moyenne, souvent intégrés à des réseaux ou des groupements nationaux :
  - Ces cabinets représentent 17% des cabinets du secteur
  - Ces cabinets réalisent 36% du chiffre d'affaires total du secteur



Un secteur qui rassemble des acteurs de taille extrêmement différente => en découlent des stratégies économiques et de ressources humaines différentes

\* Les estimations de chiffre d'affaires du secteur pour 2008 ont été réalisées à partir du CA 2006 (Source : INSEE - EAE Services 2006, dernières données disponibles) et des taux de croissance annuels enregistrés par le secteur (Source : INSEE - Indice CVD de chiffres d'affaires dans le commerce et les services)  
 \*\* Source : INSEE - EAE Services 2006, dernières données disponibles  
 \*\*\* Source : Ifrecepta, Cabinets d'audit et d'expertise comptable, Juin 2009, Monographies des cabinets  
 \*\*\*\* Source : fichier national des cabinets établis par le CSOEC, cité dans l'étude comparative de la gestion des cabinets d'expertise comptable de 13 59 salariés, IFOP, CSOEC, Observatoire économique, Mai 2006, page 7.

## 3 familles de cabinets en France : les cabinets de 1 à 50 salariés - 2/3

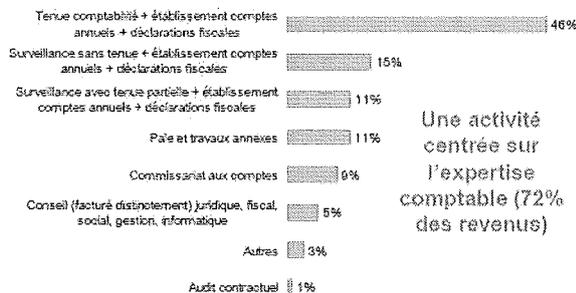


Synthèse des données de l'étude IFOP réalisée pour le CSOEC en mai 2006 visant à les cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés (échantillon = 597 cabinets ; données redressées)

### Les caractéristiques clés des cabinets de 1 à 50 salariés\*

- Les cabinets de moins de 50 salariés représentent 97% des cabinets du secteur\*\*
- Caractéristiques clés de l'activité des cabinets de 1 à 50 salariés (ne comprend pas les cabinets sans salariés)\*
  - Chiffre d'affaires moyen : 658 k€
  - Chiffre d'affaires moyen par personne occupée : 74.8 k€
  - Excédent brut d'exploitation moyen est de 17.9%

#### Répartition du CA entre les différentes prestations (cabinets de 1 à 50 salariés)



Une activité centrée sur l'expertise comptable (72% des revenus)

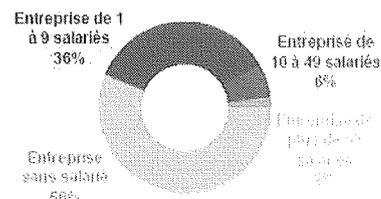
- 57% des cabinets ont au moins un mandat de commissariat aux comptes. Ce chiffre pourrait être sous-estimé, dans la mesure où un certain nombre de cabinets font porter leur activité de commissariat aux comptes par une autre société juridiquement indépendante.

### L'organisation des cabinets de 1 à 50 salariés\*

- 85% des cabinets sont mono-bureau
- 87% des cabinets n'adhèrent à aucun réseau
- Le cabinet compte en moyenne 8.8 personnes à temps plein
  - 1.6 experts-comptables (généralement associé)
  - 1.3 chefs de mission
  - 4.0 assistants
  - 0.8 personnel administratif
  - 0.4 stagiaire
  - 0.7 collaborateur à temps partiel

### Les clients des cabinets de 1 à 50 salariés\*

#### Répartition des clients selon la taille



93% des clients sont des TPE

92% de la clientèle est régionale

- On compte en moyenne 22 clients par effectif à temps plein
- Le chiffre d'affaires moyen par client est de 3.4 k€

\* Source : Étude IFOP - CSOEC sur les cabinets d'expertise comptable de 1 à 50 salariés (les cabinets sans salariés ne sont pas comptés, (Mai 2006)  
 \*\* Source : INSEE - EAE Services 2006, dernières données disponibles

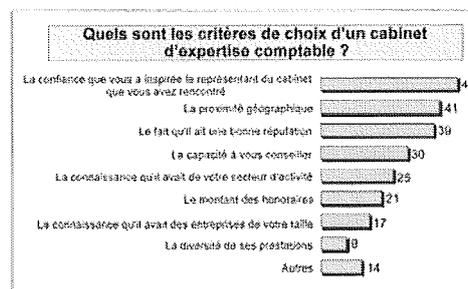
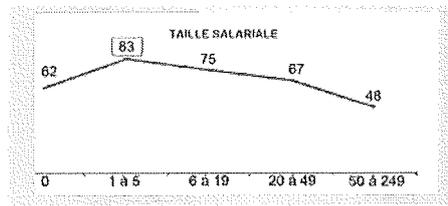
## Annexe 4 : Etat des clients des cabinets, page 27, Etude OMECA

### Zoom sur le marché dans les TPE / PME



Synthèse des données de l'étude IFOP réalisée pour le CSOEC en mai 2006 visant à analyser le marché des cabinets d'expertise comptable auquel font appel les entreprises de 0 à 249 salariés (échantillon = 806 entreprises ; données redressées)

- 84% des TPE/PME ont recours à un cabinet d'expertise comptable
  - On remarque que plus l'entreprise est grande, moins elle fait appel à un cabinet
  - Les secteurs y faisant le plus appel : le commerce (26,5%), les services aux entreprises (19%) et le BTP (15%)
- 52% des TPE/PME ont recours à un centre de gestion agréé ou une association agréé(e)
- Les PME et TPE achètent principalement les services de « production » :
  - La comptabilité et l'établissement des comptes annuels sont les prestations les plus achetées par les TPE/PME (dans 86% des cas)
  - Viennent ensuite les déclarations fiscales : 82%
  - Puis le conseil fiscal (72%) et social 56% : les prestations de conseil sont souvent intégrées aux prestations globales
- La relation entre le cabinet d'expert comptable et ses clients est basée sur la recherche de sécurité, la confiance, la durée et la proximité
- Le concurrent principal sur ce marché sont les services internes puisque 61% des entreprises n'ayant pas recours à un EC s'appuie sur une service interne
- Les autres attentes citées le plus souvent par ces clients sont :
  - Fournir une assistance en matière d'information comptable
  - Donner des conseils en patrimoine privé
  - Aider à la négociation d'un crédit avec un banquier



27

## Annexe 5 : Les 6 dysfonctionnements racines du cabinet LGC

NATURE DU DYSFONCTIONNEMENT	CONSEQUENCES SOCIO-ECONOMIQUES
Un absentéisme élevé a touché le cabinet	Au total, le taux d'absentéisme a été de 11% en 2011 pour les collaborateurs (pas d'absence chez les associés et les chargés de missions), essentiellement dû à des absences de moins de dix jours pour maladie. Les absences de moins d'un mois ne sont pas remplacées dans le cabinet et le travail est laissé en suspens dans l'attente du retour de l'absent.
Des glissements de fonction conséquents touchent deux associés sur trois	Deux associés estiment qu'ils passent 8 heures par semaine à faire du travail de chargé de mission à la place d'activité plus stratégique d'associés par manque de confiance en leurs chargés de missions
Le système informatique fait l'objet de pannes fréquentes	En 2011, les pannes du système informatique ont empêché tous les salariés du cabinet, ainsi que les trois associés, de travailler environ ½ heure par semaine et par personne
La facturation des missions sociales est sous-évaluée	En raison d'une sous-évaluation des devis et de conseils gratuits donnés aux clients, 300 heures de prestations dans l'activité sociale ont été réalisées mais non facturées aux clients
Les dossiers d'expertise comptable sont entachés de nombreux défauts de qualité	Les chargés de mission, voire les associés, ont détecté de nombreux défauts de qualité dans les dossiers instruits par les collaborateurs qui ont nécessité un total de 1500 heures de travaux supplémentaires de correction d'erreurs non facturables au client
Les associés et les chargés de missions ne font pas suffisamment d'actions commerciales	Les associés et les chargés de mission estiment qu'ils pourraient proposer à leurs clients plus de missions qu'ils ne le font actuellement par timidité commerciale ou par manque de temps. Les associés estiment que 150 000 € HT annuel de missions pourrait être ainsi vendus en plus aux clients actuels du cabinet



Analyse SWOT\* pour les cabinets de taille moyenne

\* L'analyse SWOT ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique

Point forts

- ☒ L'utilisation de logiciels comptables nouvelle génération qui permettent une industrialisation des tâches à faible valeur ajoutée et donc de gagner en productivité
- ☒ La taille des effectifs qui permet une spécialisation des collaborateurs (1) pour gagner en productivité et mieux positionner les collaborateurs en fonction de leur niveau de compétence (2)
- ☒ La proximité offerte aux clients locaux
- ☒ L'implantation et la bonne connaissance du tissu économique locale / régional

Point faibles

- ☒ La difficulté à suivre les clients à l'étranger
- ☒ Le manque de moyens pour développer une offre pluridisciplinaire
- ☒ La difficulté à associer les différents métiers (expertise comptable, conseil, social, juridique, ...) au sein du cabinet pour offrir une prestation globale au client
- ☒ La capacité des associés à passer d'un statut d'expert à celui de chef d'entreprise (3)
- ☒ Le manque d'attractivité vis-à-vis des meilleurs éléments, attirés par les cabinets internationaux et de grande taille

Les cabinets de taille moyenne

Opportunités

- ☒ La hausse du marché de la transmission d'entreprise
- ☒ La demande forte pour des prestations de plus en plus complexes et donc la possibilité pour les cabinets de moyenne taille de se positionner sur un type donné de spécialité (consolidation, transmission d'entreprise, accompagnement à l'international, audit environnemental, conseil en gestion, ...)
- ☒ L'expansion des réseaux et groupements de cabinets qui offre la possibilité aux cabinets isolés qui s'y intègrent de développer leur notoriété, leur opportunités commerciales, leur capacité à aller sur des missions spécialisées (en bénéficiant des ressources mutualisées) ou à l'étranger, leur attractivité vis-à-vis des jeunes professionnels.
- ☒ La demande forte des clients de taille moyenne pour des prestations de conseil et d'accompagnement et l'opportunité pour les cabinets de taille moyenne de formaliser une offre structurée en réponse à ces besoins.

Menaces

- ☒ Les ambitions de conquête des BIG 4 et des poids lourds du secteur sur les marchés des PME voire des TPE
- ☒ L'inflation réglementaire et la complexification continue de l'environnement qui élèvent à chaque fois les coûts d'entrée sur les missions (y compris les missions de commissariat aux comptes) en termes de formation des collaborateurs, d'investissement dans la veille réglementaire, d'élaboration de nouvelles méthodologies, de développement commercial, ...
- ☒ La possible déréglementation de la profession comptable dans les années à venir, et l'entrée de nouveaux concurrents comme les banques sur les activités de tenue de comptabilité notamment.

(1) Organisation du travail par type de prestation (tenue de comptabilité, révision, conseil, audit, ...) ou par type de tâche (saisie, contrôle, relation client, développement commercial, ...)  
 (2) Il a été souligné dans un certain nombre d'entretiens avec les cabinets d'expertise comptable et avec les experts du secteur que les collaborateurs à Bac+3 ne sont pas toujours utilisés à leur juste valeur. A savoir affectés à des tâches à faible valeur ajoutée. Entretiens conduits par le Cabinet BFI en décembre 2009 et janvier 2010.  
 (3) Les cabinets d'expertise comptable sont en phase de devenir des entreprises de service comme les autres, et à ce titre, les associés doivent agir en véritable chef d'entreprise, alliant compétences de pilotage, de management, marketing, de développement commercial, ...



Recommandations pour la branche

PISTES D'ACTIONS POUR LA BRANCHE

SYNTHESE DES GRANDES PROBLEMATIQUES EMPLOI DU SECTEUR

- ☒ Une montée en compétences attendue pour les collaborateurs positionnés sur les métiers de premiers niveaux :
  - Assistant comptable
  - Assistant audit
  - Technicien de paie
  - Secrétaire
- ☒ Un besoin croissant de développement et de valorisation des compétences non techniques (relation client, commercial, accompagnement et écoute client)
- ☒ Un risque de cloisonnement des parcours professionnels dû à un éloignement progressif entre les différents métiers (audit, expertise comptable, expertise sociale, ...)
- ☒ Une difficulté pour renouveler les compétences : d'un côté, une population d'experts comptables vieillissante et de l'autre, un manque d'attractivité des métiers de l'expertise comptable
- ☒ Un risque pour les cabinets qui n'exerceraient plus d'audit légal de ne plus pouvoir accueillir de stagiaires de l'expertise comptable
- ☒ Un manque de diversité dans le profil des collaborateurs (mono-culture)

COMMUNICATION

- ☒ Favoriser à court terme une approche de gestion prévisionnelle des emplois et de compétences dans les cabinets
  - Promouvoir les outils opérationnels développés par l'Observatoire (fiches métiers et aires de mobilité) au sein des entreprises et en direction des salariés de la branche
  - Diffuser les travaux relatifs à l'évolution des métiers afin de sensibiliser les responsables RH et responsables de cabinets de petite et moyenne taille aux enjeux à venir et leur permettre de mieux appréhender les mutations du secteur et les conséquences de ces mutations sur les salariés des cabinets
  - Communiquer et valoriser auprès des salariés et des employeurs les principaux outils de développement des compétences (VAE, périodes de professionnalisation, actions de formation, passerelles d'évolution professionnelle à venir...)
- ☒ A moyen terme, mettre en œuvre des actions de promotion et de valorisation des métiers
  - Valoriser les métiers auprès des diverses cibles de recrutement en élargissant celles-ci auprès d'autres filières de formation initiale et d'autres branches professionnelles qui mènent d'importantes reconversions (comme la banque, l'assurance ou encore l'immobilier notamment dans les activités exercées par les syndicats)
  - Communiquer auprès des étudiants d'autres filières sur les équivalences de leur cursus avec les diplômés de la profession (ex : transversalité des masters 2 pour le DSCG) ainsi que sur l'accessibilité aux nouvelles licences professionnelles

GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

- ☒ Mener à très court terme une étude d'employabilité sur le métier d'assistant comptable (famille expertise comptable), et dans un second temps sur le métier de secrétaire de petit cabinet (famille support)
  - L'objectif est de préparer les populations concernées à la mutation de leurs métiers par la réalisation d'une enquête (à partir d'un échantillon représentatif) permettant de mieux définir et diagnostiquer la population actuellement en place dans le métier d'assistant comptable : âge, genre, ancienneté, compétences maîtrisées, identité du métier, aspirations
  - Identifier et valoriser les passerelles d'évolution professionnelle (à partir des aires de mobilité) au sein de la branche et éventuellement à l'extérieur
- ☒ Favoriser le développement de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans les cabinets par des actions d'appui conseil ou d'élaboration d'outils en ligne : sensibilisation des responsables à ces démarches, développement d'outils simples pour anticiper (auto-diagnostic RH...)

## Recommandations pour la branche



### SYNTHÈSE DES GRANDES PROBLÉMATIQUES EMPLOI DU SECTEUR

- Une montée en compétences attendue pour les collaborateurs positionnés sur les métiers de premiers niveaux :
  - Assistant comptable
  - Assistant audit
  - Technicien de paie
  - Secrétaire
- Un besoin croissant de développement et de valorisation des compétences non techniques (relation client, commercial, accompagnement et écoute client)
- Un risque de cloisonnement des parcours professionnels dû à un éloignement progressif entre les différents métiers (audit, expertise comptable, expertise sociale, ...)
- Une difficulté pour renouveler les compétences : d'un côté, une population d'experts comptables vieillissante et de l'autre, un manque d'attractivité des métiers de l'expertise comptable
- Un risque pour les cabinets qui n'exerceraient plus d'audit légal de ne plus pouvoir accueillir de stagiaires de l'expertise comptable
- Un manque de diversité dans le profil des collaborateurs (mono-culture)

### PISTES D'ACTION POUR LA BRANCHE

#### DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET ACCOMPAGNEMENT A L'EVOLUTION DE CARRIERE

- Développer dans les meilleurs délais le recours à la VAE pour le DCG et DSCG (et communiquer), afin de permettre à des collaborateurs positionnés actuellement sur des métiers repérés comme sensibles de valider leurs compétences, en particulier auprès des assistants comptables et des autres populations relevant de la famille de l'expertise comptable
- En parallèle avec la réalisation de l'étude d'employabilité, mettre en place au sein de la branche la possibilité de recourir à la période de professionnalisation et donner la priorité aux collaborateurs positionnés sur les métiers repérés comme sensibles de pouvoir accéder à celle-ci. Cette période de professionnalisation doit accompagner la montée en compétences des métiers de premiers niveaux (assistant comptable, assistant audit, technicien paie et secrétaire de petit cabinet). Pour les collaborateurs audit, pour lesquels l'étude prospective met l'accent sur la disparition progressive du métier dans les petits cabinets, l'objectif doit être de favoriser leurs évolutions professionnelles vers d'autres métiers en développement au sein de la branche (l'aire de mobilité permet de repérer les différents métiers). Un accompagnement par la période de professionnalisation permettra à ces collaborateurs de se positionner par exemple, sur des postes d'auditeur, de chargés de mission en expertise comptable ou à l'extérieur, de chefs comptables.
- Construire et déployer un dispositif d'évaluation des compétences en direction des populations repérées comme sensibles : en particulier, les assistants comptables qui représentent proportionnellement les effectifs les plus importants parmi les métiers repérés comme sensibles. Ce dispositif d'évaluation des compétences permettra de mesurer, pour chaque collaborateur, les écarts entre les compétences attendues (cibles) et les compétences détenues aujourd'hui par les collaborateurs. Sur cette base, un parcours de formation pourrait être élaboré destiné à combler les écarts. La période de professionnalisation sera alors mise à contribution pour réaliser ce parcours
- On rappellera que les nouveaux diplômes (licences professionnelles...) récemment mis en place peuvent être une opportunité à saisir pour accompagner la montée en compétences. En outre, beaucoup de collaborateurs occupant aujourd'hui des métiers sensibles sont des femmes. Leur montée en compétences permettra d'apporter une première réponse à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

142

## Recommandations pour la branche



### SYNTHÈSE DES GRANDES PROBLÉMATIQUES EMPLOI DU SECTEUR

- Une montée en compétences attendue pour les collaborateurs positionnés sur les métiers de premiers niveaux :
  - Assistant comptable
  - Assistant audit
  - Technicien de paie
  - Secrétaire
- Un besoin croissant de développement et de valorisation des compétences non techniques (relation client, commercial, accompagnement et écoute client)
- Un risque de cloisonnement des parcours professionnels dû à un éloignement progressif entre les différents métiers (audit, expertise comptable, expertise sociale, ...)
- Une difficulté pour renouveler les compétences : d'un côté, une population d'experts comptables vieillissante et de l'autre, un manque d'attractivité des métiers de l'expertise comptable
- Un risque pour les cabinets qui n'exerceraient plus d'audit légal de ne plus pouvoir accueillir de stagiaires de l'expertise comptable
- Un manque de diversité dans le profil des collaborateurs (mono-culture)

### PISTES D'ACTION POUR LA BRANCHE

#### FORMATION

- A court terme, développer et promouvoir les formations non techniques (commerciales, relation client, managériales ...)
  - Mettre en place des actions collectives de formation continue dans les domaines non techniques suivants
    - Orientation et relation client (pour tous, chacun à son niveau)
    - Management et commercial (pour les responsables de clientèle, directeurs de bureaux et responsables de dossier)
  - Promouvoir ces actions de formations auprès des employeurs et des collaborateurs, étant donné le poids important donné généralement au « technique » dans cette branche, par rapport notamment aux compétences transversales et non techniques
- Également, à court terme, poursuivre les efforts en matière d'actions collectives de formation sur le champ de l'informatique pour tous les collaborateurs des cabinets, et plus particulièrement pour les premiers niveaux, avec pour objectif d'une meilleure maîtrise des TIC, flux d'information informatisés, et des logiciels comptables
- Dans un objectif de moyen terme, réfléchir à l'opportunité de répondre aux enjeux de professionnalisation des métiers de premier niveau de la branche, principalement dans les familles de l'expertise comptable et de l'expertise sociale, par la création éventuelle de certificats de qualification professionnelle (CQP)
  - Point de vigilance : cette réflexion doit s'inscrire en complémentarité avec les diplômes existants ou en cours de création. En effet, le CQP doit apporter une valeur ajoutée d'un double point de vue : à l'égard des populations en place qui pourront le valider par la VAE, et à l'égard des diplômés existants (un accès difficile de ces derniers via la VAE militerait en faveur d'un CQP par exemple)
  - Si l'idée d'un CQP est validée, il sera alors nécessaire de développer par la formation continue les différents modules permettant d'accéder à la certification (en complémentarité avec un dispositif de VAE).
- Enfin, à moyen terme, mener une réflexion sur les nouveaux parcours professionnels au regard des évolutions qui se dessinent et leurs conséquences sur les parcours de formation, particulièrement pour permettre une plus grande mobilité entre les familles de métiers.

143