



Septembre 2018

Brochure fédérale N° 32

L'Expertise-Comptable face aux défis du numérique



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national 2014-2020
« Accompagner les branches et les filières dans la réussite de la transition numérique de leurs entreprises et de leurs salariés »



Septembre 2018

Brochure fédérale N° 32

L'Expertise-Comptable face aux défis du numérique

l'Europe
s'engage
en France



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national 2014-2020
« Accompagner les branches et les filières dans la réussite de la transition numérique de leurs entreprises et de leurs salariés »

Les Brochures précédentes

Brochure n°1 – LA GPEC

Brochure n°2 – LA CRISE ECONOMIQUE C'EST EUX, LA SOLUTION C'EST NOUS!

Brochure n°3 – LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISE

Brochure n°4 – DECALOGUE POUR UNE REDACTION NON SEXISTE

Brochure n°5 – PORTRAITS DE MARC

Brochure n°5 BIS – HORS-SERIE – LE FRONT NATIONAL OU L'IMPOSTURE SOCIALE

Brochure n°6 – SONDAGE, CENTRES D'APPELS ET INFORMATIQUE

Brochure n°7 – D'UNE CONCEPTION DU SYNDICALISME ... A UNE DEMARCHE SYNDICALE

Brochure n°8 – DE LA QUESTION DES DEFICITS ... QUELQUES ELEMENTS D'ANALYSE ET DE REPOSE

Brochure n°9 – LE TELETRAVAIL

Brochure n°10 – LES TEXTES DU 9^{ème} CONGRES DE LA FEDERATION DES SOCIETES D'ETUDES

Brochure n°11 – LA GRANDE CONFERENCE SOCIALE

Brochure n°12 – COMPRENDRE L'ÉVOLUTION DU SECTEUR DES SSII ET CONNAÎTRE SES FONDAMENTAUX POUR MIEUX LIRE ET DÉCRYPTER LES DISCOURS DES FÉDÉRATIONS PATRONALES ET DES DIRECTIONS

Brochure n°13 – ANALYSE SECTORIELLE

Brochure n°14 – PREMIER BILAN DE LA FEUILLE DE ROUTE SOCIALE

Brochure n°15 – GUIDE LA COMPTABILITÉ À USAGE DES SYNDICATS

Brochure n°16 – BUREAUX D'ETUDES, COÛT DU CAPITAL ET SSII

Brochure n°17 – CENTRES D'APPELS / SONDAGE

Brochure n°18 – ABECEDAIRE - 1^{ère} Partie

Brochure n°19 – COMBATTRE LE PROJET DE LOI MACRON

Brochure n°20 – L'HYPER FEMINISATION DU SECTEUR DES CENTRES D'APPELS

Brochure n°21 – RAPPORT COMBREXELLE

Brochure n°22 – L'ACCORD SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

Brochure n°23 – ABECEDAIRE - 2^{ème} Partie

Brochure n°24 – LES VIOLENCES FAITES AUX FEMMES

Brochure n°25 – FORFAIT JOURS

Brochure n°26 – LA COMPETITIVITE

Brochure n°27 – 10^{ème} CONGRES FEDERAL - NOS ORIENTATIONS

Brochure n°28 – L'IMPACT DU NUMERIQUE SUR L'EMPLOI ET LE TRAVAIL - 1^{ère} partie

Brochure n°29 – L'IMPACT DU NUMERIQUE SUR L'EMPLOI ET LE TRAVAIL - 2^{ème} partie

Brochure n°30 – Le CSE

Brochure n°31 – POUR UN NUMÉRIQUE AU SERVICE DES SALARIÉ.E.S : ENJEUX ET DÉFIS DE LA DIGITALISATION

Sommaire

- 6 - *Introduction*
- 8 - *L'Expertise Comptable : un secteur stable ?*
- 11 - *La concurrence venue de l'extérieur*
- 15 - *La conquête de nouvelles activités*
- 26 - *Conclusion*
- 27 - *Annexes*
- 29 - *Bibliographie*



En économie industrielle, il est classique d'aborder l'analyse d'une firme, d'une branche ou d'un secteur, selon une séquence type : structures, comportements, performances. Cette méthodologie permet d'aboutir à des résultats qui offrent des connaissances pertinentes sur la dynamique de l'objet étudié, et elle est particulièrement adaptée et efficace pour l'étude des ensembles économiques relativement importants, relativement homogènes, relativement transparents, insérés dans ce que les économistes industriels appellent des « *conditions de base* » (réglementation de la concurrence, action publique, définition du produit, technologies comparables, par exemples) relativement claires et stabilisées.

En première approximation, le secteur de l'expertise comptable correspond à cet ensemble de caractéristiques, même si des éléments d'hétérogénéité existent sur plusieurs points. Ce n'est cependant pas la méthode qui sera utilisée dans cette monographie, et ce pour une raison essentielle : il s'agit moins d'établir une analyse économique du secteur que de considérer les enjeux de la numérisation pour les sociétés d'expertise comptable et leurs salariés. Rappelons-en les termes.

L'objectif du FSE est d'améliorer la connaissance des effets du numérique sur l'emploi et les compétences dans la branche des experts comptables et des commissaires aux comptes, pour anticiper et accompagner les entreprises et leurs salarié.es. Dans sa proposition, la Fédération CGT des Sociétés d'Etudes a notamment proposé de « *réaliser une étude détaillée de l'évolution du secteur [de l'expertise comptable] et des stratégies concurrentielles liés aux enjeux numériques* », en tenant compte de l'apparition de nouveaux acteurs et des déplacements dans la création de valeur ajoutée. (...) L'étude monographique a pour objectif de décrire de manière détaillée la situation actuelle de la branche des experts comptables, et les orientations stratégiques qui s'y dessinent au vu notamment des évolutions technologiques.

La monographie qui suit se donne donc pour objectif non pas de faire l'analyse d'un secteur, mais de mettre en évidence ce qui, dans ses structures, peut être significatif voire déterminant quant aux enjeux de la numérisation.

Ces enjeux sont parfaitement décrits par Philippe Arraou, Président de l'Ordre des experts comptables, dans son ouvrage paru en 2016 *L'expert-comptable et l'économie numérique*, même s'ils sont abordés avec autant d'alarmisme que d'optimisme, ce qui est naturellement du rôle de ses responsabilités : « *Les experts comptables, individuellement, peut-être pour la première fois de leur histoire, sont confrontés à un défi, à un challenge, dont l'issue n'est rien de moins que leur pérennité. Je mesure la gravité de tels propos* ».

P. Arraou part d'un simple constat :

Le périmètre des experts comptables dépasse largement celui de la comptabilité. Le besoin n'est plus ressenti par les chefs d'entreprise d'avoir recours à un professionnel de la comptabilité seulement pour établir leurs états financiers. C'est une vision globale et générale de l'entreprise qui nous est demandée. Des domaines tels la stratégie, le management, le financement, l'exportation, la dématérialisation sont entrés dans le périmètre des experts comptables. Les profils des personnes que nous recrutons aujourd'hui sont de moins en moins des techniciens en comptabilité.

Sur la base de ce constat, il établit une liste des défis auxquels doit faire face la profession que nous pouvons résumer ainsi :

- L'élargissement des missions, de plus en plus « *activité de conseil* »
- et de moins en moins « *activité comptable* »
- L'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de ces nouvelles missions
- L'entrée en concurrence accrue, à la fois de manière interne à la branche « *activités comptables* » et avec des branches voisines comme les « *activités juridiques* » ou les « *activités de conseils* »
- Les changements dans la nature de l'activité de travail dans les sociétés de l'expertise comptable (sécurité des données, pluriprofessionnalité et pluridisciplinarité, relations aux clients, ce à quoi il faut ajouter par exemple le télétravail que P. Arraou n'aborde pas mais qui se développera inévitablement).

Après avoir présenté succinctement les caractéristiques essentielles du secteur de l'expertise comptable, nous reprendrons chacun de ces défis en tentant de formuler quelques hypothèses sur les évolutions probables à l'aide de données complémentaires plus précises et plus détaillées.

1. L'Expertise Comptable : un secteur stable ?

1. 1. Les statistiques font apparaître une stabilité quasi-parfaite de la démographie du secteur

A première vue, si l'on se fie aux statistiques de l'Acof concernant les établissements et les effectifs sur la période 2007-2016, le secteur de l'expertise comptable (code NAF 69.20Z : Activités comptables) est relativement stable et sans bouleversement majeur.

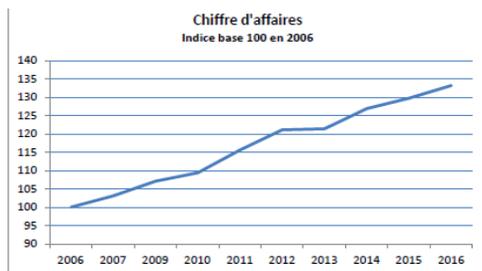
Année	Etablissements	Effectifs	Effectifs moyens par établissement
2007	16 031	129 017	8,0
2008	16 270	131 550	8,1
2009	16 445	131 005	8,0
2010	16 587	131 012	7,9
2011	16 795	131 864	7,9
2012	16 992	133 393	7,9
2013	17 214	134 140	7,8
2014	17 414	135 131	7,8
2015	17 603	138 354	7,9
2016	17 830	141 392	7,9
Evolution 2016/2007	1,11%	1,10%	

Comme on le constate, le nombre d'établissements et les effectifs ont cru à peu près au même rythme (environ 1% de moyenne annuelle sur la période), ce qui donne un effectif moyen par établissement relativement stable. Cette stabilité se retrouve au niveau de la répartition spatiale (par région) de l'activité (cf. tableaux complets en annexe) :

- La part de l'Île de France est remarquablement constante sur la période ; elle passe de 26,2% à 26% en termes d'établissements et sa part dans les effectifs de 27,5 à 27,6% ;
- Seules quelques régions comme l'Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes et les Pays de la Loire ont vu leurs parts augmenter sensiblement plus rapidement que la moyenne (il faut noter que la Corse a connu une croissance du nombre d'établissements et des effectifs d'environ 25% sur la période, mais cette région compte pour environ 0,5% du total).

	EFFECTIF			ETABLISSEMENT		
	2007	2016	VAR	2007	2016	VAR
AUVERGNE RHONE ALPES	12,8%	13,1%	0,3pt	12,7%	12,9%	0,2pt
BOURGOGNE FRANCHE COMTE	3,9%	3,5%	-0,3pt	3,7%	3,5%	-0,3pt
BRETAGNE	4,3%	4,2%	-0,1pt	3,8%	3,6%	-0,2pt
CENTRE VAL DE LOIRE	2,9%	2,7%	-0,2pt	2,6%	2,4%	-0,2pt
CORSE	0,5%	0,6%	0,1pt	0,7%	0,7%	0,1pt
GRAND EST	7,4%	7,2%	-0,2pt	6,4%	6,5%	0,0pt
HAUTS DE FRANCE	6,9%	6,5%	-0,4pt	6,2%	6,1%	-0,1pt
ILE DE FRANCE	27,5%	27,6%	0,1pt	26,2%	26,0%	-0,2pt
NORMANDIE	4,4%	4,2%	-0,2pt	3,7%	3,4%	-0,3pt
NOUVELLE AQUITAINE	8,3%	8,4%	0,1pt	8,7%	8,8%	0,1pt
OCCITANIE	7,9%	8,3%	0,4pt	9,9%	10,5%	0,6pt
PACA	8,1%	8,2%	0,1pt	11,3%	11,6%	0,3pt
PAYS DE LA LOIRE	5,0%	5,5%	0,4pt	4,0%	3,9%	-0,1pt
TOTAL GENERAL	100%	100%		100%	100%	

Enfin, cette relative stabilité se retrouve au niveau des statistiques financières. Les deux schémas suivants sont issus des données de l'Insee portant sur le secteur de l'expertise comptable (code NAF 69.20Z : Activités comptables). Le premier montre une augmentation assez régulière du chiffre d'affaires, avec cependant un tassement en 2013. Ce tassement a eu des répercussions en termes d'Excédent brut d'exploitation, comme on peut le constater sur le second schéma, mais n'apparaît ni quant aux nombres d'établissements ni quant aux effectifs.



Cette impression d'ensemble est confortée par le Rapport Xerfi 2017, qui, sur un panel représentatif des entreprises du secteur de l'expertise comptable, montre une stabilité financière encore plus grande.

	2013	2014	2015	2016
% CA	+3%	+2,2%	+2,4%	+3%
EBE/CA	9,8%	9,5%	9,7%	9,5%

1.2. Mais cette stabilité recouvre un secteur en perpétuelle évolution

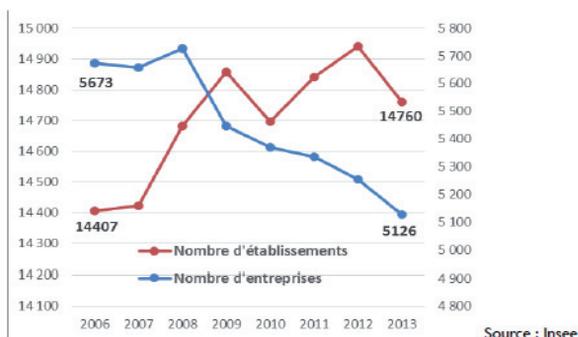
Cette apparente stabilité relative ne doit cependant pas faire illusion ; elle ne saurait masquer les profonds bouleversements qui traversent déjà, et qui affecteront encore plus dans les 10 prochaines années, les professions de la comptabilité.

Depuis les années 90, un double mouvement affecte la profession :

- L'utilisation généralisée des échanges de données sous format informatique, leur transfert automatisé, a permis d'importants gains de productivité ;
- La complexification des démarches administratives et fiscales, leur variabilité dans le temps, a conduit de plus en plus d'entreprises à externaliser leurs services comptables auprès des experts agréés.

Parallèlement à la stabilité du nombre d'établissements du secteur on note ainsi une baisse du nombre d'entreprises, qui témoigne d'un mouvement de concentration.

Avec la numérisation, elles doivent et devront faire face à deux types de concurrence : celle « venue de l'extérieur », et celle qu'elles porteront à l'extérieur.



2. La concurrence venue de l'extérieur

Le « *think tank* » de la profession comptable Les Moulins, créé récemment, n'hésite pas : dans une étude publiée en novembre 2015 intitulée La profession va-t-elle se faire ubériser ? Il utilise le terme « *les barbares* » pour désigner tous les acteurs qui trouvent ou pourraient trouver un intérêt et une opportunité à viser le marché de la production de données comptables. L'étude cite pour exemple la société canadienne Wave Accounting, qui propose un modèle de comptabilité en ligne gratuit pour les TPE/PME (l'opérateur se rémunérant en vendant des données de ses clients notamment), et qui a lancé la première plate-forme de comptabilité en partie double gratuite dans le « *nuage* » (le cloud), qui comprend un nombre illimité de téléchargements de données bancaires.

2.1. Des barrières réglementaires mises à mal

Certes, pour résister à « *la barbarie* », et comme le rappelle le Rapport Xerfi déjà cité, la profession dispose encore d'un monopole en matière de tenue comptable, de révision comptable, et bien sûr de certification des comptes dans le cas d'un audit légal : si une entreprise externalise tout ou partie de ses missions comptables traditionnelles, elle doit alors recourir aux membres de l'Ordre des experts comptables¹. Cette situation représente une barrière à l'entrée importante et constitue de fait un frein à l'accroissement de la concurrence extra-sectorielle (cabinets étrangers ou issus d'autres univers). Les experts-comptables jouent en effet un rôle fondamental pour l'État : celui de fiabiliser l'assiette fiscale.

Mais ces barrières sont de plus en plus remises en cause par les pouvoirs publics, au niveau français comme européen, initiant ce que le rapport Xerfi apparente à une libéralisation du secteur. Notons en particulier :

- Autorisation du démarchage commercial, ce qui rend possible la recherche de nouveaux clients et la promotion des offres par différents vecteurs de communication ;
- Ouverture du capital des sociétés d'expertises-comptables à des tiers : banques, assurances, mutuelles, fonds d'investissement... qui reste cependant encore très encadrée.

1. Cf. Ordonnance n°45-2138 du 19 septembre 1945

Parallèlement, la réglementation comptable s'est allégée à destination des très petites et petites entreprises², réduisant d'autant le périmètre d'interventions des experts.

2.2. Une accélération des outils de digitalisation

Les nouveaux outils numériques posent la question cruciale des possibilités qu'ils peuvent ou pourront donner aux entreprises clientes d'internaliser à meilleurs coûts leur tenue de comptes, **tenue de comptes qui représente environ la moitié du chiffre d'affaires des experts comptables.**

Le Rapport Xerfi insiste de ce point de vue sur la menace de services de substitution qui peut aboutir à une ré-internalisation de la gestion de la comptabilité au sein des petites entreprises (*via les logiciels/ plateformes de gestion des TPE nouvelle génération*) :

En effet, de nouvelles solutions de gestion pour les TPE émergent (Fizen, QuickBooks, Xero, Zefyr, OneUp, etc.) en s'appuyant sur une promesse de valeur efficace : celle de rendre la comptabilité simplissime pour les TPE. Les Fintech et autres Legaltech sont également en embuscade. Après s'être concentrées sur les particuliers, les start-ups de la finance ou du droit se tournent vers le segment des TPE/PME en faisant le pari de révolutionner les usages. Les technologies révolutionnent l'exercice des métiers du chiffre et de la finance, déstabilisent les modèles traditionnels et favorisent l'émergence de modèles disruptifs à l'instar des cabinets 100% en ligne ou encore des Fintech. Elles ont profondément modifié les relations, les offres et le rapport qu'entretiennent les clients avec leur expert-comptable, et dans une moindre mesure avec leur commissaire aux comptes. Désormais, de nombreuses opérations peuvent être réalisées à distance sans limite temporelle. La dématérialisation, le cloud computing et les technologies d'analyse de données (Big Data) ont ouvert la voie à une automatisation toujours plus poussée, si bien que de nombreuses tâches sont aujourd'hui réalisées par le client lui-même, l'autonomisant dans sa démarche. Surtout, le cloud computing et les systèmes intelligents favorisent la contextualisation et la personnalisation des services de comptabilité et de gestion dans une logique « Atawadac » (Anytime, Anywhere, Any device, Any content). La digitalisation du cabinet peut aller jusqu'à la mise au point d'une véritable offre 100% en ligne. Impulsée il y a moins de 10 ans par des pure-players du web comme ECL Direct, Compta-Clémentine ou Socic (qui restent des experts-comptables inscrits à l'Ordre), la délivrance de services de comptabilité en ligne a été largement imitée par les bricks and mortars : Ça Compte

2. Ordonnance n° 2014-86 du 30 janvier 2014

pour Moi de la Compagnie Fiduciaire, Eazy by Mazars, Compta In Touch de l'AGC Cogedis, Sireniti (ex-Bettr) de Cerfrance, etc. Tous ces « cabinets » en ligne utilisent des solutions basées notamment sur le cloud computing, les logiciels de gestion de 4^e génération, les technologies de dématérialisation des documents et de récupération des données bancaires. (...)

La digitalisation du cabinet peut aller jusqu'à la mise au point d'une véritable offre 100% en ligne. Impulsée il y a moins de 10 ans par des pure-players du web comme ECL Direct, Compta-Clémentine ou Socic (qui restent des experts comptables inscrits à l'Ordre), la délivrance de services de comptabilité en ligne a été largement imitée par les bricks and mortars : Ça Compte pour Moi de la Compagnie Fiduciaire, Eazy by Mazars, Compta In Touch de l'AGC Cogedis, Sireniti (ex-Bettr) de Cerfrance, etc. Tous ces « cabinets » en ligne utilisent des solutions basées notamment sur le cloud computing, les logiciels de gestion de 4^{ème} génération, les technologies de dématérialisation des documents et de récupération des données bancaires.

Au croisement des évolutions réglementaires et technologiques, la généralisation de la Déclaration Sociale Nominative (DSN) et bientôt celle de la facture électronique pour toutes les transactions concernant des collectivités publiques, participent à la fois :

- Dans un premier temps, de gains de productivité importants au sein des cabinets d'expertises-comptables
- D'une possibilité donnée aux entreprises de réinternaliser leur gestion sociale et/ou le traitement comptable de leur facturation, une fois que leur usage en sera mieux maîtrisé.

2.3. Des capacités de résistance inégales selon les caractéristiques des cabinets

Cette pénétration de concurrents « extérieurs » est vue par la profession des experts comptables comme une opportunité de se « débarrasser » des activités « à faible valeur ajoutée », répétitives et sans grand intérêt intellectuel, pour se consacrer à des activités plus lucratives et à plus forte « valeur ajoutée ». Mais il ne faut pas sous-estimer le fait que la part de la tenue de la comptabilité dans le chiffre d'affaires des cabinets d'experts comptables est nettement plus importante dans les petits cabinets (moins de 10 salariés) que dans les autres (54% contre 46% environ selon le Rapport Xerfi). Et que ces petits cabinets représentent 90% des sociétés d'expertises comptables, 40% du chiffre d'affaires global, et 31% des effectifs salariés selon le panel Xerfi.

En effet, la capacité de résistance à cette concurrence extérieure est très inégale dans le secteur de l'expertise comptable. Les structures des secteurs de l'audit et de l'expertise comptable montrent à la fois une grande dispersion (plus de 25 000 entreprises sont recensées par l'Insee) et de fortes inégalités puisque le poids des entreprises leaders est déterminant dans l'activité (les 130 premiers cabinets totalisent environ la moitié du chiffre d'affaires de la profession selon les instances professionnelles). Quelques grands cabinets dominent largement l'ensemble : les filiales des « *Big Four* » (KPMG, Deloitte, EY, PwC) et de Mazars (qui détiennent notamment la totalité des mandats de commissaires aux comptes des sociétés du CAC 40), Fiducial et Cerfrance qui se distingue par son caractère associatif et la spécificité de son positionnement (davantage orienté « *services* » que « *prestations comptables* »). Le poids de ces entreprises dominantes peut être illustré par le tableau suivant issu du Rapport Xerfi.

Afin de donner une vision plus fine de l'évolution de l'activité du secteur, l'échantillon Xerfi (Panel « *Ensemble* ») a été divisé en trois catégories en fonction de la taille des intervenants :

Acteurs	CA Consolidé en 2015-2016 (MdC)	CA en France en 2015/2016 (MC)
KPMG	23,0	961
DELOITTE	33,2	714
EY	26,8	602
CERFRANCE	0,8	578
PWC	32,4	428
FIDUCIAL	1,6	392
FRANCE DEFI	0,4	382
MAZARS	1,4	252

- les « *poids lourds* » sont les structures dont le chiffre d'affaires était supérieur à 5 M€ en 2015/2016;
- les « *poids moyens* » ont réalisé un chiffre d'affaires compris entre 2 et 5 M€ en 2015/2016 ;
- les « *poids légers* » ont réalisé un chiffre d'affaires inférieur à 2 M€ en 2015/2016.

Cette distinction permet de comparer l'évolution du chiffre d'affaires des cabinets comptables et d'audit selon la taille (indice en valeur, base 100 en 2009-2010).

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Poids lourds (>5M€)	103,1	107,2	111,8	114,8	119,2	125,1
Poids moyens (2-5M€)	102,4	105,3	108,5	111,0	113,6	117,0
Poids légers (<2M€)	102,5	105,6	108,4	110,6	112,6	115,3
Ensemble	102,5	105,8	109,1	111,5	114,1	117,6

Comme on peut le constater, la domination des plus grands cabinets se renforce, puisque la croissance du chiffre d'affaires est d'autant plus importante que le chiffre d'affaires est important. La « *libéralisation* » de la profession comptable a de forts risques d'aboutir à un renforcement de cette domination, à **une concentration du secteur**. La mise en péril des petits cabinets, dans un contexte où la numérisation amoindrit, toutes choses égales par ailleurs, l'argument de la proximité géographique, peut dans ces conditions devenir rapidement une réalité. La résistance à la pénétration « *barbare* » s'en trouvera certainement renforcée, mais ce sera au prix d'une restructuration drastique du secteur et d'une disparition de nombreux petits cabinets.

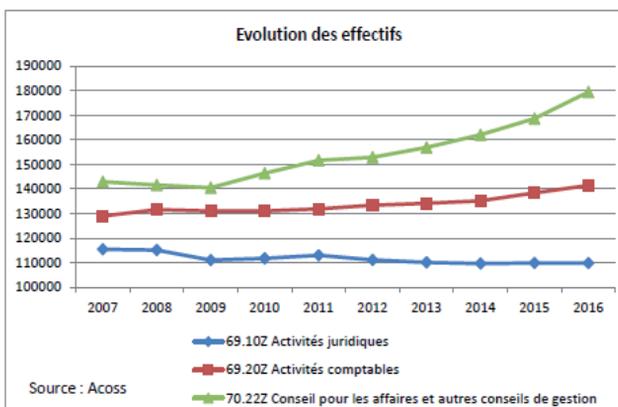
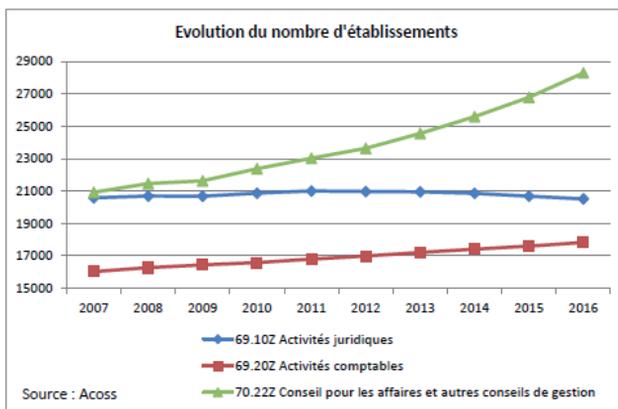
3. La conquête de nouvelles activités

L'ensemble de la profession semble s'accorder sur le fait que la survie du secteur de l'expertise comptable passe inévitablement par le développement de l'activité de « *conseil* ». C'est ce qu'exprime clairement P. Arraou dans son ouvrage déjà cité : il faut « *passer du statut de teneur de livres à celui de consultant* ». Et il explicite les conditions d'un tel passage :

Le conseil est un métier à part entière qui ne saurait s'exercer sérieusement « entre deux bilans », c'est-à-dire quand on n'a pas d'autre priorité. En dépit de la proximité apparente avec leur cœur de métier, les métiers du conseil et de l'accompagnement présentent de profondes disparités techniques et organisationnelles par rapport aux métiers traditionnels de l'expertise comptable (tenue, révision, paie/social, juridique...). A nous de les appréhender dans une approche professionnelle, car n'oublions pas que nous ne sommes pas seuls sur ce marché, et que nos concurrents sont fortement installés. Comme toute activité professionnelle, cela exige une stratégie, une compétence particulière, fruit d'une formation, un investissement, et bien sûr du temps.

Ils'agit bel et bien d'une orientation nouvelle pour les experts comptables, totalement libérée depuis la loi Macron qui nous autorise à faire du conseil à titre principal.

Commençons par un examen rapide sur le panorama concurrentiel tel qu'il se présente en termes d'établissements et d'effectifs, en comparant sur la période 2007-2016 les évolutions de la branche « *activités comptables* » (NAF 69.20Z) et les évolutions des branches potentiellement « *à concurrencer* », c'est-à-dire « *activités juridiques* » (NAF 69.10Z) et « *conseil pour les affaires et autres conseils de gestion* » (NAF 70.22Z).



A l'évidence, les dynamismes sont fortement contrastés : si la branche « *activités juridiques* » régresse en nombre d'établissements et en effectifs, celle du « *conseil* » progresse nettement plus vite (+35% en nombre d'établissements, +26% en effectifs, sur la période considérée, à comparer aux 10-11% pour la branche « *activités comptables* ».

Ce constat peut conduire à faire deux commentaires.

Le premier consiste à dire que la branche du « *conseil* » est en pleine expansion, et qu'en conséquence les experts comptables peuvent trouver leur place dans cette activité.

- Mais, à l'inverse, le second commentaire peut affirmer que face au dynamisme des entreprises du « *conseil* », déjà en place, les experts comptables auront des difficultés à saisir l'opportunité, tant ils sont habitués aux diverses protections réglementaires conférées à leur profession, et à la récurrence traditionnelle de leur clientèle. En tout état de cause, la possibilité des experts comptables à entrer positivement en concurrence dans le domaine du conseil dépendra à la fois de leur capacité à acquérir les compétences nécessaires à cette activité, et à leur volonté de réorganiser le travail dans leurs cabinets.

3.1. Acquérir de nouvelles compétences

Il ne fait aucun doute que le « *conseil* », comme le dit P. Arraou, est un « *métier* » très différent des divers métiers du chiffre. La question de l'acquisition des compétences nécessaires à ce nouveau métier ne peut se poser qu'en partant de l'état actuel des compétences des personnels des cabinets d'experts comptables. De ce point de vue, le constat essentiel qu'il convient de faire est qu'il s'agit d'une main-d'œuvre vieillissante.

En effet, selon le Rapport Xerfi, le non-renouvellement de la population d'experts comptables et de commissaires aux comptes — lié à des problèmes d'image, de perspectives de carrières au sein des cabinets, de rémunérations moins attractives par rapport aux DAF des grands groupes — pose de très nombreux défis aux dirigeants des cabinets. Des défis d'autant plus difficiles à surmonter que les nouvelles générations de collaborateurs expriment des attentes particulières, en rupture par rapport à leurs aînés (équilibre entre vie professionnelle et vie privée, volonté d'épanouissement au travail, rapport différent à la hiérarchie, désir de responsabilisation, etc.).

- Plus de 20% des experts comptables inscrits à l'Ordre sont âgés de 50 ans et plus

- 1 sur 6 a plus de 60 ans
- Près d'un tiers des commissaires aux comptes sont âgés de 51 à 60 ans
- 16% des commissaires aux comptes ont plus de 60 ans
- 50 ans était l'âge moyen des experts comptables inscrits à l'Ordre en 2012
- 53 ans était l'âge moyen des commissaires aux comptes en 2013
- 400 à 500 est le nombre d'experts comptables qui s'inscrivent à l'Ordre chaque année (inférieur au nombre annuel de départs à la retraite) Source : Xerfi

Même s'il n'est pas étonnant compte tenu de la durée des études pour l'obtention du Diplôme d'expert-comptable (*bac +8, ce qui signifie que l'inscription à l'Ordre intervient grosso modo entre 26 et 35 ans, l'âge moyen d'obtention du diplôme étant de 31 ans*), ce constat établi par le Rapport Xerfi interroge sur la capacité des experts comptables à renouveler leurs compétences et sur la temporalité avec laquelle ils pourront le faire. En effet, il n'est pas évident de passer rapidement de la « *profession du chiffre* », spécialiste de la production d'informations financières, à celles d'experts (*du social, de l'environnement, de l'économie, du numérique, etc., autant de voies ouvertes recommandées par le Conseil de l'Ordre*) capables notamment de produire et d'analyser les informations non financières.

C'est ce que reconnaît d'ailleurs P. Arraou dans son ouvrage.

La mutation de la profession et de son offre de services implique de disposer des ressources humaines adéquates. (...)

Il va ainsi être nécessaire de procéder à une refonte profonde des compétences au sein des cabinets. Dans un nouveau modèle où la relation humaine va (re)trouver ses lettres de noblesse pour accompagner le chef d'entreprise, les collaborateurs seront plus que jamais la clef de voute de la relation avec les clients. La question de l'évolution des compétences est donc absolument déterminante pour des cabinets dont les trois quarts des effectifs sont aujourd'hui affectés à des tâches de production comptable.

Pour faire face à cette évolution inéluctable du métier, les cabinets vont devoir adapter leurs compétences, qualitativement, voire quantitativement. Avec toutes les questions induites que cela implique : quelles compétences pour demain ? Comment les acquérir ? En faisant évoluer les collaborateurs en place ou en recrutant ? Faut-il recruter des professionnels du chiffre que l'on formera à ces nouveaux métiers ou des profils différents issus d'autres horizons ? Comment recruter et intégrer des profils différents ? Comment les manager ? Comment les fidéliser ?

C'est un volet important de la transition numérique. Cela concerne chaque cabinet. Cela concerne l'Institution également, qui se doit d'accompagner les cabinets et de leur être utile.

Le programme de formation élaboré par notre institut de formation, le CFPC, doit être enrichi de modules spécifiques. Les besoins sont importants. D'abord pour une sensibilisation, de courte durée. Mais ensuite pour de la formation de plus longue durée, car il s'agit bien de modifier les mentalités des collaborateurs de cabinets.

Leur maîtrise de la technique comptable est un atout à exploiter. A très court terme elle ne sera plus demandée par nos clients. Mais elle sera néanmoins précieuse pour avoir une approche globale de l'entreprise. Il y aura bien un système d'information dont il faudra assurer la fiabilité, et la comptabilité en fera partie. Et il faudra une lecture de ces informations, avec une analyse. Un esprit comptable est parfaitement adapté à cet exercice, pour peu qu'il prenne un peu de recul. Nos collaborateurs doivent être investis d'une mission d'un type nouveau, faite de plus de proximité avec nos clients. Une formation portant sur les éléments psychologiques et humains sera utile.

Là encore, deux questions surgissent :

- la première en termes de temporalité ; les éventuelles réformes du cursus conduisant au Diplôme d'expert-comptable, avec l'introduction de nouveaux modules d'enseignement (sur la nature desquels il conviendrait d'ailleurs d'avoir une réflexion approfondie, qui aille au-delà de la simple volonté de développer les « *aspects psychologiques et humains* »), ne portera ses fruits qu'au terme d'une période d'une dizaine d'années, ce qui semble bien long comparée à la vitesse des mutations engendrées par la numérisation ;
- la seconde en termes de concurrence ; s'il s'agit de faire venir dans les cabinets d'expertise comptable des « *consultants professionnels* », il faut leur garantir des conditions de travail et de rémunérations attractives comparées à ce que leur proposent les cabinets spécialisés dans le conseil aux entreprises ; il y a là un risque d'accroissement du coût de la main-d'œuvre qui jouera forcément sur les rapports concurrentiels.

3.2. Réorganiser le travail

Toutes les études qui traitent des rapports entre la numérisation et le travail reposent plus ou moins explicitement sur l'hypothèse selon laquelle le numérique n'est pas seulement un « *outil technique* »,

mais inséparablement un « *opérateur social* » qui engendre des bouleversements dans la nature et l'organisation du travail.

La revue du réseau Anact-Aract Travail et changement, dans son numéro 362 de 2016 intitulé « *Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche* » est un bon exemple qui précise dès le premier article que « *la transition numérique n'est pas réductible à son aspect technique. Elle bouleverse l'ensemble des dimensions du travail, depuis ses organisations jusqu'à ses finalités, en passant par les manières de le réaliser et par les conditions dans lesquelles il s'exerce. Elle ouvre des perspectives de transformation sociale des rapports au travail et des organisations de travail sur la base d'un renouvellement des usages, des capacités et des relations, dont les acteurs sociaux commencent à se saisir comme enjeux de régulation collective* ».

Et Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Anact, avance une hypothèse : « *La transition numérique induit une dislocation spatio-temporelle des cadres organisationnels. Les frontières de la relation d'emploi et du travail tendent à se brouiller* »³.

En effet, la numérisation ne peut se réduire à la disparition progressive du « travail simple » et à son transfert vers des tâches plus complexes. D'abord parce qu'aucun travail n'est « simple », et ensuite parce que la complexité des tâches complexes sera, elle aussi, impactée par le numérique. C'est ce que remarque clairement Nathalie Greenan, directrice de l'unité de recherche « *Dynamique des organisations du travail* » du Centre d'études de l'emploi, dans la revue Travail et changement déjà citée :

« *Il est également souvent avancé que le numérique se substitue aux tâches simples et répétitives en favorisant le développement du travail complexe, en particulier les métiers les plus créatifs, ceux qui demandent de l'intelligence sociale et ceux qui nécessitent une perception et des manipulations élaborées. Or l'Enquête européenne sur les conditions de travail montre à l'inverse que la complexité du travail a plutôt tendance à stagner, voire à diminuer* »⁴.

Il est une seconde hypothèse qu'il convient au contraire de lever : elle consiste à tenter de mettre en relation la numérisation et le taylorisme. De nombreux exemples pourraient en être donnés, qui en substance

3. On peut trouver une parfaite illustration de ce processus dans les Actes du colloque L'impact du numérique sur l'emploi et le travail organisé par la fédération CGT des Sociétés d'études en janvier 2016, suite à une recherche effectuée à la demande de la fédération par le cabinet Syndex intitulée Mondialisation, révolution numérique et emploi. Ces Actes ont été publiés en décembre 2017 dans la collection Brochure fédérale, numéro 29.

4. On faisait le même genre d'hypothèses à propos de l'automatisation, avant de s'apercevoir que le travail sur les processus automatisés demandait moins de renormalisation et d'initiative personnelle que ce qui était considéré comme du travail « simple ». Cf. sur cette question les travaux menés par les ergonomes de l'activité et les psychologues du travail au Conservatoire national des arts et métiers.

repreignent ce que disait dans le numéro du 3 janvier 2017 Pascal Gustin, président d'Algoé (Société de conseil et d'accompagnement en management ; Projets, Organisation, Développement et Ressources Humaines) :

L'essor de la numérisation et le poids croissant du digital dans l'économie remettent d'actualité les vieux principes du taylorisme : ils ont même plus de réalité que jamais. Cette thèse, qui apparaissait provocatrice et iconoclaste il y a encore quelques années, commence à être des plus défendables.

Vouloir faire du numérique le nouvel outil technique d'un modèle productif néotaylorien nous semble cependant une erreur. Le principe fondamental du taylorisme repose sur cette volonté ou cette prétention à définir le travail de manière « *scientifique* », préalablement à, et indépendamment de ceux qui auront à l'effectuer, ce qui est dans les domaines qui nous occupent (les activités de services) proprement impossible et invivable⁵.

C'est donc dans ce cadre général que la réorganisation du travail doit s'effectuer dans les cabinets d'expertise comptable. Il n'est pas envisageable dans cette note monographique de cerner l'ensemble des réorganisations potentielles. Seules quelques-unes qui paraissent essentielles dans l'optique de la conquête de nouveaux marchés et de l'acquisition de nouvelles compétences seront évoquées.

Dans une étude de EY, diffusée en 2018, intitulée Impact du numérique sur les métiers des branches adhérentes à Agefos PME, les « *évolutions digitales* » concernant l'activité de travail sont répertoriées de manière assez fine.

Expertise comptable

- Saisie : dématérialisation de la collecte des pièces, automatisation de la saisie (plateforme Web de partage de fichiers connectée aux logiciels métier du cabinet)
- Production et révision : automatisation de la production des comptes et des tableaux de bord de gestion (analyse systématique de l'ensemble des données, et non plus l'échantillonnage)
- Assistance juridique
- Secrétariat des dossiers : digitalisation des dossiers, automatisation du repérage des documents manquants (plateforme Web)
- Tenue juridique des entreprises : optimisation de la rédaction des actes juridiques (plateforme Web)

5. Pour une première démonstration, cf. R. Di Ruzza et C. Franciosi, « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », La revue de l'Ires, n° 1, 2004

Expertise sociale

- Gestion administrative des personnels : digitalisation de la récolte des données, automatisation des bulletins de paie, et des tableaux relatifs aux cotisations sociales
- Audit
- Initialisation de la mission : automatisation de la collecte et de la mise à jour des données et pièces justificatives, détection automatique des anomalies (plateforme Web et Web2.0)
- Évaluation et procédures de contrôle : automatisation de certains contrôles de cohérence.

Ce répertoire en fait se contente de lister les modalités par lesquelles du temps de travail sera libéré du fait de l'automatisation des tâches. Mais il ne dit rien sur les « *nouvelles tâches* » que s'assigne la profession, et notamment la production et l'analyse des informations non financières (Responsabilité sociale des entreprises, rapport social et environnemental, etc.), et le « *conseil généraliste* ».

Sur ces points, et concernant l'organisation du travail qui les accompagne, deux types de réflexion nous semble incontournables : l'une porte sur la pluridisciplinarité, l'autre sur les collectifs de travail. Il suffit de naviguer sur internet pour constater que la profession se présente volontiers comme « *pluridisciplinaire* ». Et en effet, il n'est pas contestable que la formation d'expert-comptable comporte des éléments de pluridisciplinarité, avec du droit fiscal et social, de l'économie et de la gestion, etc., et que l'expérience acquise dans l'activité professionnelle elle-même exige de déborder les seuls aspects comptables.

Mais cette autoprésentation doit être fortement nuancée au vu de ce que dit P. Arraou (ouvrage cité) :

« Fournir de nouvelles prestations pour un expert-comptable revient à concevoir une offre d'un autre type. Cela ne se fera pas sans adaptations. La plupart des collaborateurs des cabinets sont d'excellents techniciens en comptabilité et en fiscalité, mais ils n'ont pas de vision globale de l'entreprise. Ils ne parlent pas le même langage que le chef d'entreprise, et s'intéressent assez peu souvent à l'activité, au « business ». Ce n'est pas un reproche : nous les avons voulus ainsi, et même formés pour accomplir des tâches techniques. Cela a répondu jusqu'à aujourd'hui à la demande de prestation de nos clients.

A trop concentrer la formation sur la technique comptable pour des charges constatées d'avance de quelques euros ou des emballages consignés sans prendre le moindre recul, les collaborateurs sont devenus

des mécaniciens comptables.

En toute bonne foi, la plupart d'entre eux s'imaginent qu'un bilan est faux s'il manque la dernière facture de téléphone et n'hésitent pas à reporter la remise des résultats au dirigeant de plusieurs semaines pour attendre une pièce justificative. Ils connaissent parfaitement les numéros de compte jusqu'à la sixième position, mais ne font pas le lien entre les mécanismes économiques fondamentaux et leur traduction dans les comptes. La maîtrise de la technique est source de confort, et il ne faut pas leur en vouloir. A nous de les entraîner pour leur faire comprendre leur rôle et donner du sens à leurs travaux, au-delà des états comptables. L'évolution des cabinets d'expertise comptable ne se fera pas sans leurs collaborateurs, autrement dit sans un gros effort de formation des équipes ».

Autrement dit, si la **pluridisciplinarité est une solution pour l'avenir de la profession, elle est d'abord un problème**. Et il s'agit d'un problème redoutable : comment faire « *fonctionner* » ensemble des spécialistes du chiffre et des spécialistes des autres sciences humaines et sociales ? Il serait illusoire de penser qu'il suffirait de les mettre « *côte à côte* » et de les faire coopérer sous la responsabilité d'un coordinateur, pour accomplir une mission définie par « *le client* », comme le chef de chantier organise les tâches et la coopération des différents corps de métier lors de la construction d'une maison.

Dans le domaine des sciences humaines et sociales, les choses ne peuvent pas se passer ainsi : d'abord parce que ces « *sciences* » ont des frontières très floues, et que le spécialiste de l'une d'entre elles peut se considérer comme parfaitement légitime pour intervenir dans le champ des autres, voire contester leurs analyses ; ensuite parce que ces « *sciences* » sont traversées par des conflits analytiques et méthodologiques récurrents.

A l'inverse de la pluridisciplinarité « *coopérative* » qui caractérise la construction d'une maison, et que l'on retrouve souvent dans les projets associant des « *sciences dures* », la pluridisciplinarité entre les sciences humaines et sociales se doit d'être « *intégrative* », c'est-à-dire d'associer, dans la même analyse, l'examen des chiffres financiers et le « *climat social* » par exemple, ou encore, autre exemple, la fiscalité et les données environnementales. Il est évident que les cabinets d'expertise comptable ne sont pas les plus mal placés pour réaliser cette forme d'association ; mais il s'agit d'un effort à accomplir, d'autant plus important que les cabinets sont plus petits, s'ils veulent réussir à pénétrer le marché du conseil ou de la consultation.

Cette réussite passe inévitablement par la constitution de véritables « *collectifs de travail* » pluridisciplinaires, ce qui pose deux questions.

- La première est celle de la stabilité de ces collectifs : ils ne peuvent être stables que si les formes d'emploi le permettent. Il faut que les cabinets d'expertise comptable, non seulement « *attirent* » les nouvelles compétences nécessaires, mais leur assurent des emplois pérennes et des conditions de travail attractives. Les dangers de la sous-traitance ou de l'ubérisation dans les activités de conseil sont alors évidents.
- La seconde question renvoie au développement du « *télétravail* » autorisé voire encouragé par la numérisation. Au-delà des questions juridiques et réglementaires que pose cette forme de travail, il faut admettre que le télétravail n'est pas le « *travail devant sa télé* », autrement dit qu'il ne saurait se réduire au « *travail à domicile* ». Il s'agit en réalité de toutes les formes de « *travail à distance* » : il y a télétravail dès que l'unité spatiale est rompue entre ceux qui travaillent, ce avec quoi ils travaillent, ce sur quoi ils travaillent, et ceux avec qui ils travaillent. On comprend aisément que la numérisation dans les activités actuelles et potentiellement nouvelles des cabinets d'expertise comptable impacte cette unité spatiale, et met en jeu la stabilité voire l'existence des collectifs de travail. Même s'il ne faut pas sous-estimer les possibilités offertes par de nombreuses techniques pour résoudre ce problème (*conférence téléphonique, skype, visio-conférence, plateforme collaborative, etc.*), il s'agit là encore d'une question à résoudre.

Dans cette réorganisation du travail nécessaire au développement de l'activité de conseil, les plus gros cabinets sont bien en avance.

Déjà dans le rapport Omeca 2010 Étude prospective de la branche professionnelle des Experts comptables et Commissaires aux comptes et élaboration d'un répertoire des métiers, il est fait état d'une grande hétérogénéité concernant les activités de conseil entre les plus gros cabinets et les autres: plus le cabinet est grand ...

- Plus les activités à forte valeur ajoutée sont réalisées par des spécialistes-experts
- Plus le travail est segmenté entre les « *producteurs de chiffres* » en « *back office* » et les consultants-commerciaux en relation client
- Plus l'informatisation est importante
- Plus les activités de conseil sont développées
- Plus forte est la pluridisciplinarité.

Cet aspect est évidemment confirmé par le Rapport Xerfi :

« Les plus grands cabinets (plus de 5 M€ de chiffre d'affaires) ont enregistré la croissance la plus forte sur moyenne période. Ces opérateurs tirent parti de leur taille, de leurs compétences internes et de leur marque pour se diversifier sur de nouvelles missions comme le conseil. Ils ont également recours à la croissance externe pour se développer soit sur leur coeur de métier, et ainsi atteindre une taille critique pour améliorer leur visibilité, soit sur de nouvelles missions en prenant le contrôle de cabinets de conseil. (...) »

Les « Big 8 » rassemblent les cabinets ou réseaux « structurés » dont le chiffre d'affaires réglementé est supérieur à 150 M€. Il s'agit des Big Four de l'audit — qui ont fait leur retour en force dans le conseil en management — et du français Mazars. À ces cinq acteurs s'ajoutent (par ordre alphabétique) : Exco (réseau non intégré), Fiducial et Grant Thornton.

Les « challengers » rassemblent des cabinets ou réseaux « structurés » d'envergure régionale voire nationale. Ils sont très nombreux et hétérogènes, possèdent une offre principalement destinée aux PME-TPE. L'expertise comptable ainsi que la réalisation des fiches de paie restent leurs principales activités, loin devant le CAC ou les prestations de conseil. »

Là encore, dans la concurrence interne à la profession pour développer les activités de conseil (nécessaire voire vitale pour prendre le virage de la numérisation), les petits cabinets apparaissent comme les plus fragiles. Ils ont cependant un atout de taille à faire valoir. Proches de leurs clients, essentiellement des TPE et PME, beaucoup restent l'interlocuteur privilégié du chef d'entreprise, exerçant sa fonction de conseil aussi bien dans le cadre de l'entreprise que de ses intérêts familiaux. Il n'en reste pas moins que cette relation de confiance, de cette fonction de « *couteau suisse du chef d'entreprise* » ne pourra perdurer dans le contexte d'évolutions technologiques et réglementaires sans de profondes adaptations tant commerciales que managériales.

4. CONCLUSION

La généralisation des outils numériques dans les métiers du chiffre va faire disparaître, à un horizon de court-terme, une part importante des activités historiques des cabinets d'expertises-comptables, et notamment la tenue de comptes. Elles pourront soit être réinternalisées au sein des entreprises, même les plus petites, soit être effectuées de manière automatisée au sein des cabinets.

Il est probable, parallèlement à ces évolutions technologiques, que des modifications d'ordre réglementaire viennent restreindre le périmètre de ces activités traditionnelles, comme cela semble être la tendance depuis quelques années. A titre d'exemple, l'éventualité d'une imposition au forfait sur le chiffre d'affaires sur pour les micro et petites entreprises ne semble pas pouvoir être évacuée.

Selon leur taille et leur positionnement, les cabinets ne sont pas égaux devant ces évolutions.

Les plus gros sont déjà sortis de ces métiers de base (KPMG) ou les ont délocalisés dans des pays à faible coût de main-d'œuvre (EY).

Les plus modestes vont devoir, pour s'adapter, réinventer un modèle économique et organisationnel qui leur permette de valoriser la connaissance fine qu'ils ont des enjeux de leurs clients afin de se réorienter sur les missions de conseil évoquées ci-dessus. La marche à franchir pourra être trop importante pour nombre d'entre eux, avec, à la clef, une profonde mutation de l'ensemble de la branche et des dégâts sociaux qui seront d'autant plus majeurs qu'ils n'auront pas été anticipés.

5. ANNEXES

5.1. Bibliographie

Philippe Arraou (*Président de l'Ordre des experts-comptables*), L'expert-comptable et l'économie numérique, 2016

L'expertise comptable et l'audit, Xerfi, 2017

Étude prospective de la branche professionnelle des Experts comptables et Commissaires aux comptes et élaboration d'un répertoire des métiers, Omeca, 2010

Impact du numérique sur les métiers des branches adhérentes à Agefos PME, Ernst & Young, 2018

Travail et changement, « *Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche* », numéro 362, 2016

La profession va-t-elle se faire ubériser ? Les Moulins (« *think tank* » de la profession comptable), novembre 2015

5.2. Entretiens réalisés

Ces entretiens ont permis d'aborder à la fois les thèmes présents dans cette étude, mais aussi les enjeux d'évolution des métiers qui seront plus précisément traités dans l'étude finale.

Denis Billmann	FO
Dominique Hubert	IFEC
André Vincent	ECF
Dominique Jourde	Ordre des experts-comptables
Nicoles Clavinhac	
Alexandre Picaud	CFTC
Bernard Leman	CGC
Denis Touati	CFDT

5.3. Statistiques par région

Répartition des effectifs de la branche des experts-comptables

	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
AUVERGNE RHONE ALPES	16 262	16 629	16 437	16 472	16 460	16 683	16 916	17 227	17 718	18 173
BOURGOGNE FRanche COMTE	4 932	4 965	4 930	4 898	4 874	4 838	4 830	4 761	4 770	4 925
BRETAGNE	5 519	5 673	5 691	5 625	5 630	5 631	5 739	5 782	5 845	5 851
CENTRE VAL DE LOIRE	3 732	3 783	3 793	3 710	3 705	3 703	3 701	3 676	3 793	3 765
CORSE	625	646	648	672	709	717	728	762	756	776
GRAND EST	9 425	9 501	9 447	9 499	9 599	9 498	9 588	9 633	9 802	10 042
HAUTS DE FRANCE	8 725	8 885	8 863	8 770	8 849	8 915	8 822	8 850	8 923	8 985
ILE DE France	34 939	35 563	35 093	35 210	35 343	36 132	36 205	36 237	37 304	38 285
NORMANDIE	5 576	5 675	5 640	5 581	5 597	5 635	5 566	5 612	5 757	5 855
NOUVELLE AQUITAINE	10 552	10 725	10 728	10 703	10 822	10 966	11 020	11 250	11 515	11 708
OCCITANIE	10 033	10 288	10 315	10 418	10 526	10 713	10 837	10 948	11 162	11 472
PACA	10 300	10 335	10 570	10 602	10 622	10 684	10 775	10 873	11 115	11 347
PAYS DE LA LOIRE	6 409	6 620	6 739	6 720	6 885	6 954	7 034	7 142	7 394	7 599
Total général	127 029	129 488	128 894	128 880	129 621	131 069	131 761	132 753	135 854	138 783

Répartition des établissements de la branche des experts-comptables

	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
AUVERGNE RHONE ALPES	1 987	2 011	2 042	2 054	2 098	2 139	2 165	2 195	2 196	2 230
BOURGOGNE FRanche COMTE	588	590	590	587	583	587	589	592	604	601
BRETAGNE	594	605	630	619	622	612	621	615	624	629
CENTRE VAL DE LOIRE	410	421	424	418	420	419	413	408	413	424
CORSE	102	108	107	114	116	117	118	124	127	128
GRAND EST	1 008	1 018	1 032	1 042	1 053	1 065	1 070	1 083	1 101	1 119
HAUTS DE FRANCE	980	1 003	1 027	1 042	1 054	1 051	1 065	1 087	1 075	1 062
ILE DE France	4 108	4 202	4 192	4 204	4 252	4 304	4 371	4 400	4 456	4 515
NORMANDIE	586	577	575	575	573	586	576	579	584	588
NOUVELLE AQUITAINE	1 364	1 382	1 408	1 397	1 441	1 477	1 485	1 516	1 515	1 520
OCCITANIE	1 548	1 584	1 606	1 637	1 652	1 661	1 714	1 734	1 776	1 818
PACA	1 779	1 794	1 816	1 865	1 874	1 898	1 941	1 981	1 996	2 017
PAYS DE LA LOIRE	627	624	639	649	649	658	657	657	676	683
Total général	15 681	15 919	16 088	16 203	16 387	16 574	16 785	16 971	17 143	17 334

Recherche de documentation et lecture de documentation : 20 jours - valorisé à 7h30/jour

- **Evoliz : La transformation numérique des cabinets d'expertise comptable**
- Coralie DONAS : **big bang numérique dans l'Audit** - Agefi hebdo
- Sage France : **expertise comptable : de l'automatisation au cabinet digital** - compta-online
- Jean Saphores : **Les secrets de la transformation digital des experts comptables** - CSOEC
- **L'expert comptable et le marketing digital** - le nouvel eldorado - Hexagone stratégie
- **La digitalisation des cabinets comptables source d'opportunités** - Hexagone stratégie
- **Portrait statistique des salariés de la branche professionnelle des experts comptable et commissaires aux comptes** - 2015 Quadro-études
- **Profession comptable 2020** - Synthèse sur les études de la profession - 2011 - Profession comptable
- **Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises** - Ordre des experts comptable - décembre 2017
- **Les experts comptables et le numérique : vers de nouvelles pratiques de la profession** - Le Monde du chiffre - 12 mai 2017
- **Les professionnels du chiffre bientôt consultant** - Le Monde du chiffre - 5 décembre 2017
- **L'IA au service de la comptabilité** - Le Monde du chiffre - 10 novembre 2017
- **Perspective: existe-t-il un risque « d'uberisation » de la profession d'expert comptable** - Revue fiduciaire - janvier 2016
- **Uberisation de la profession comptable, le nouveau visage des experts comptables** - Les échos - 24 avril 2017
- P. ARRAOU : **L'expert comptable et l'économie numérique** - Ordre des experts comptables - Septembre 2016
- **La profession va-t-elle se faire uberiser** - Etude des moulins - Novembre 2015
- **Les cabinets accélèrent leur transition numérique** - Expertise comptable - 21 septembre 2017





Fédération des Sociétés d'Études

263, rue de Paris - Case 421 - 93514 Montreuil - Cedex - Téléphone : 01 55 82 89 41
Fax : 01 55 82 89 42 - E-mail : fsetud@cgt.fr - Site Internet : www.soc-etudes.cgt.fr