

OUVERTURE

n° 109 - AVRIL 2020

REGARDS SUR L'ACTUALITÉ DE LA PROFESSION COMPTABLE



EXPERTS-COMPTABLES ET
COMMISSAIRES AUX COMPTES DE FRANCE



DOSSIER :

QUEL CABINET POUR DEMAIN ? AVEC QUI ET COMMENT ?



JOURNÉE ANNUELLE
DU CLUB EXPERT PATRIMOINE :
**DE LA STRATÉGIE
PATRIMONIALE
SANS EN ABUSER**

P. 71

**DONATION-PARTAGE
TRANSGÉNÉ-
RATIONNELLE
CONTENANT
INCORPORATION
D'UNE DONATION
ANTÉRIEURE**

P. 75

L'INNOVATION, AU COEUR DE NOS MISSIONS

Vous êtes aujourd'hui plus de 1000 cabinets membres de FIDEPROS à
utiliser **MYFIDES**.

Votre solution innove et intègre deux nouvelles fonctionnalités,
PRÉVENTION et **DÉVELOPPEMENT** :



La solution de référence pour le calcul
des engagements sociaux



L'établissement automatisé du bulletin
de santé des entreprises



L'outil d'analyse des besoins
de vos clients



1ÈRE PARTIE

QUEL CABINET ? QUELLE RÉMUNÉRATION ? QUELS COLLABORATEURS ?

Pages 23 à 37



2ÈME PARTIE

AVEC QUI ? SEUL ? EN RÉSEAU ? EN FRANCHISE ?

Pages 38 à 62

Édito

A l'heure où vous lirez ces quelques lignes, la France ne sera sans doute pas encore débarrassée de ce nouvel ennemi invisible baptisé COVID-19.

Sans tomber dans la prophétie facile, il y aura à n'en pas douter un avant et un après CORONAVIRUS.

Puisqu'il faut toujours chercher à positiver les événements que nous sommes appelés à subir, quel que soit le contexte dramatique pour certains, quelle meilleure occasion pour nous-mêmes, nos collaborateurs et nos cabinets de réfléchir à notre organisation future. Le présent numéro, dont le thème central a été arrêté bien avant le début du déclenchement de cette épidémie, cherche à nous faire réfléchir précisément sur les pistes et les voies à explorer. Certains trouveront sans doute des réponses mais suivant la belle phrase d'Albert Einstein « l'essentiel est de ne jamais arrêter de se poser des questions ».

Plus que jamais en ces temps troublés nous devons être utiles à nos clients.

Je vous souhaite une belle et utile lecture en espérant pour nous tous que nous puissions retrouver rapidement une sérénité professionnelle et personnelle.



Serge Anouchian

Bonne lecture !

SOMMAIRE

05 Editorial du président

ACTUALITÉ SYNDICALE...

- 07 L'IFEC et ses victoires à la PYRRHUS
- 08 Collège EIP à la CNCC : le nouveau cheval de troie des bigs
- 08 Inventer aujourd'hui l'indépendance numérique de demain
- 09 Nicolas Férand, nouveau président d'ECF Provence Alpes Corse
- Odile Dubreuil succède à Damien Dreux au Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables de Rhône-Alpes
- 10 Jean Chalvin nous a quittés
- 11 Jean-Marc Eyssautier nous a quittés
- 12 ECF Services : de nouvelles missions pour l'expert-comptable
- 14 Hold-Up sur la formation !
- 16 Séminaire Réflexion au Sommet à Courchevel 22 au 26 janvier 2020
- 18 Conférences, échanges et débats furent au coeur du Forum ECF le 4 février 2020 à Paris

DU CÔTÉ DE L'ANECs / CJEc

- 21 Réussir ensemble la transformation de la profession
- Adrien Decoster

NUMÉRIQUE

- 63 Être agile en développant son capital organisationnel
- Booster date 27 février 2020 à Paris
- Doria Carillo
- 66 Cybersécurité : peut-on s'en passer ?
- Jean-Philippe Gaulier

FISCALITÉ PATRIMONIALE

- 68 La cession d'un contrat de crédit-bail immobilier au profit d'une SCI dont les titres sont démembres
- Jean-Baptiste Vega
- 71 Journée annuelle du Club Expert Patrimoine : de la stratégie patrimoniale sans en abuser
- Marine Dumont
- 75 Donation-partage transgénérationnelle contenant incorporation d'une donation antérieure
- Sylvain Guillaud-Bataille

DROIT DES AFFAIRES

- 77 La caution du dirigeant et la commission du surendettement
- Michel Di Martino

SOCIAL

- 78 Entretien avec Corinne Barrez : une nouvelle présidente pour la délégation patronale ECF

ET AUSSI ...

- 80 La langue, un outil de domestication politique ?
- Roger Laurent

ECF FORMATIONS SARL au capital de 50 000 €

51, rue d'Amsterdam
75008 - PARIS
Tél. : 01 47 42 08 60
Fax : 01 47 42 37 43
Mail : contact@e-c-f.fr
Site : www.e-c-f.fr

Directeur de la publication
Jean-Luc Flabeau

Rédacteur en chef
Serge Anouchian

**Secrétariat de rédaction
et coordinatrice**
Béatrice Fracasso

Comité de rédaction
Gilles Bösiger
Laurent Benoudiz
Éric Matton

Mise en page/réalisation
www.ocp-creations.com

Gravure/impression
Imprimerie PEAU

Dépôt légal n° 3711 - Avril 2020

Toutes reproductions des textes et documents sont interdites sauf accord de l'éditeur.

Annonces :

FIDEPROS p. 2 • UNASA p. 4 • Conférence ARA PL p. 6 • LCL INTERFIMO p. 22
WELCOME OFFICE p. 83 • AESIO p. 84

UN RESEAU DE PREMIER PLAN POUR LES PROFESSIONNELS INDÉPENDANTS

90

**organismes de
gestion agréés
membres**

répartis sur l'ensemble
du territoire

250 000
**professionnels
indépendants
adhérents**

ADHÉRER À UN ORGANISME DE GESTION AGRÉÉE MEMBRE DE L'UNASA, C'EST BÉNÉFICIER :

- **D'AVANTAGES** fiscaux substantiels
- **D'OUTILS** de prévention des difficultés de votre entreprise
- **D'UN SUIVI** au service de votre SÉCURITÉ FISCALE
- **D'UNE SÉRIE DE PUBLICATIONS** fiscales et juridiques spécifiques au monde indépendant et d'une newsletter bi-mensuelle
- **D'UNE BASE DE DONNÉES STATISTIQUES** annuelles sur les revenus de la profession libérale en France : 140 professions traitées, consultables au plan national, régional et départemental

SEULEMENT QUELQUES BATTEMENTS D'AILES

Il y a encore quelques semaines, les économistes scrutaient à la loupe les prévisions de l'économie mondiale et la contraction de croissance de quelques décimales pour 2020 suffisait à rendre fébriles les marchés. C'était le temps heureux et insouciant des cygnes blancs.

Mais depuis, la pandémie du coronavirus a figé le monde, a cloué les avions au sol, a vidé la ville qui ne dort jamais. Notre monde a croisé le cygne noir, cette allégorie de Nassim Taleb sur la survenance d'événements imprévisibles ayant des conséquences d'une portée considérable. Ses premiers battements d'ailes s'avèrent meurtriers pour les hommes et destructeurs pour leur économie. En France, ce sont cinq ans de croissance effacés en seulement deux semaines et l'entrée brutale dans une récession la plus sévère depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. Cette crise n'épargnera rien ni personne ; la dette des États va exploser et les pertes d'emplois vont engendrer plus de misère dans les populations. Rien qu'aux États-Unis, il est redouté 20 millions de chômeurs alors que le pays était en quasi plein emploi.

Le temps des cygnes blancs, n'est pas si lointain, c'était il y a quelques semaines. Aujourd'hui on a l'impression que cela fait une éternité...

Mais, comme toute crise, le monde en ressortira plus fort et meilleur. Les cygnes blancs reviendront.

Beaucoup d'acteurs vont s'atteler à reconstruire l'économie qui, avant l'apparition du virus, avait des fondamentaux assez robustes. La profession du chiffre sera un de ces acteurs, notamment auprès des PME. Aujourd'hui, une grande partie de nos équipes, même en télétravail, est « sur le pont » pour aider au mieux nos clients à se sortir de cette passe difficile. Je suis vraiment fier d'appartenir à ce corps professionnel qui montre, en ces temps difficiles, son exemplarité et qui est engagé pour sauver le plus d'entreprises possibles. Je suis également en colère quand j'entends les critiques de certains syndicats ou organisations professionnels prenant plaisir à jeter l'opprobre sur notre profession pour seulement une très faible minorité de professionnels ayant facturé avec excès leurs prestations sociales. Pour l'après-crise, beaucoup de chantiers nous attendent chez nos clients, notamment dans les PME : redémarrage des activités, nouveaux canaux d'approvisionnement chez certains, endettement et restructuration de la dette, revue des business modèles, nouvelle organisation des RH. Au sein de nos cabinets, nous aurons aussi à faire ce travail, avec quasiment les mêmes sujets. Nos PME françaises avaient du retard en matière de digitalisation et le confinement va nécessairement avoir un effet d'accélération pour beaucoup d'entre elles. Il en est de même pour nos cabinets qui ont déjà modifié leurs organisations avec beaucoup de télétravail des équipes et de moyens de communication à distance.

Dans ce numéro d'OUVERTURE, préparé avant la crise du COVID 19, vous trouverez tout un dossier sur de nouveaux modes d'organisation adoptés par certains cabinets. Sa lecture peut déjà vous aider dans une nouvelle organisation de votre structure. D'ici quelques mois, quand nous aurons le recul nécessaire, notre comité de rédaction -j'en profite pour saluer leur travail- consacrera un numéro entier sur les conséquences de cette crise sanitaire sur nos cabinets mais aussi nos deux métiers. Je crois en effet que nos métiers vont évoluer avec le traumatisme que subit toute l'économie de notre pays. Les experts-comptables vont non simplement devenir des experts en flux mais devront aussi s'assurer que ces flux résistent à tout événement, même improbable. En 2008, ce sont les flux financiers qui s'étaient arrêtés net et toute une réglementation a été mise en place pour que ce scénario ne puisse se reproduire. En 2020, ce sont tous les flux, de personnes et de marchandises, qui sont stoppés. Quant aux commissaires aux comptes, leur présence dans les PME apparaît toujours plus nécessaire par temps de tempête que par beau temps, mais l'approche d'audit doit être totalement revisitée, bien plus que ce que nous propose PACTE. Et pour nos deux métiers pour lesquels certains pensaient encore que l'intelligence économique allait quasiment tout faire dans un avenir proche, la période que nous vivons n'offre-t-elle pas le plus beau démenti ? Jamais les robots ne remplaceront les contacts humains qui ont été très forts avec nos clients ces dernières semaines. Le numérique prendra beaucoup de place dans nos métiers mais, tout en étant précieux et indispensable, il restera un outil.

Quand ce magazine arrivera physiquement dans vos cabinets, le temps du confinement sera derrière nous et l'activité chez nos clients reprendra progressivement. Les cygnes blancs commenceront à revenir petit à petit. Un jour, le plus tard possible, dans 5 ans, 10 ans, 30 ans, un cygne noir réapparaîtra et mettra de nouveau le chaos. Sur quelque chose que personne n'aura prévu. C'est ainsi que va le monde et il faut l'accepter avec toute la résilience possible.

Prenez soin de vous et de vos proches !



Jean-Luc FLABEAU
Président de la Fédération ECF
✉ : @JLFlabeau

Le partenaire des Professions Libérales et des indépendants

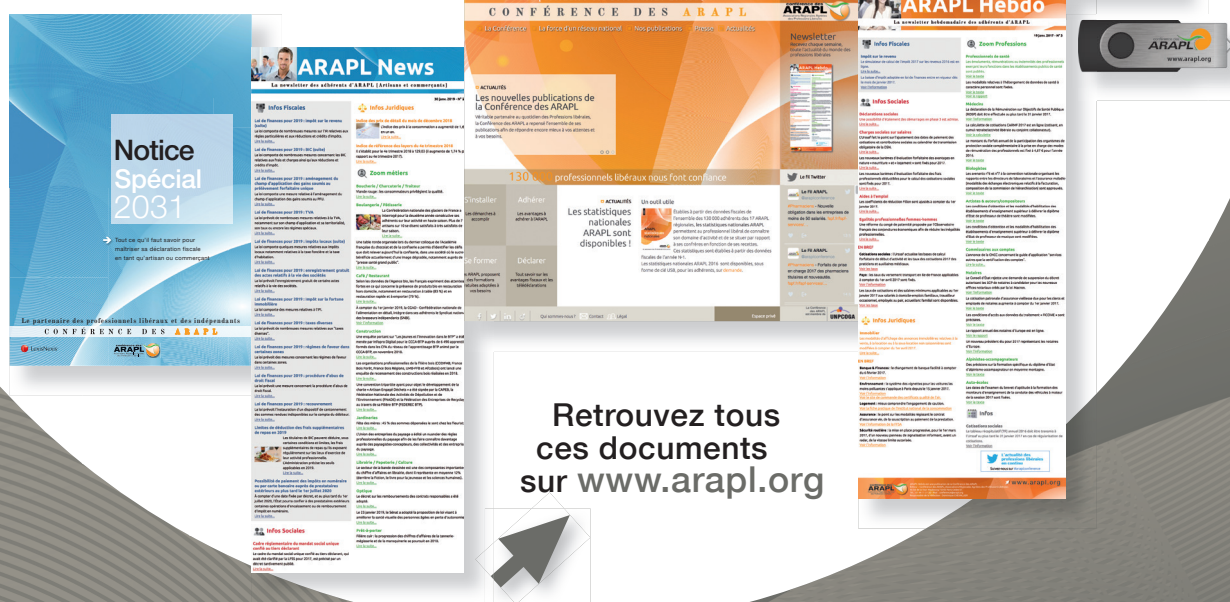
CONFÉRENCE DES ARAPL

Réparties sur la métropole, aux Antilles et en Guyane, 17 ARAPL, Associations Régionales Agréées des Professions Libérales, sont là pour vous aider à accomplir vos obligations administratives et fiscales.

NOS PUBLICATIONS

Pour tout savoir sur votre profession, connaître les informations fiscales, sociales, comptables, être guidé pour remplir votre déclaration spécial 2035, votre déclaration TVA et être au fait en temps réel des actualités de votre secteur...

la Conférence des ARAPL met à votre disposition les outils nécessaires à tout professionnel libéral et indépendant.



Retrouvez tous ces documents sur www.arapl.org



L'IFEC ET SES VICTOIRES À LA PYRRHUS

Après le Conseil National du 23 janvier 2020, l'IFEC a osé se féliciter d'avoir obtenu de la DACS la composition des 17 futures CRCC. Insensé !

UN « SATISFECIT » OUTRAGEUX POUR LES PROFESSIONNELS

Ayant toujours été à la tête de l'institution nationale, le syndicat IFEC porte une très lourde responsabilité connue de tous.

- **« Un audit est un audit »** : ce dogme a rendu nos missions CAC inadaptées et incompréhensibles pour les dirigeants de PME.
- **Aucune influence de la CNCC face au Gouvernement** : la loi PACTE va enlever aux professionnels libéraux plus de 150 000 mandats.
- **Une CNCC sous contrôle des grands réseaux** : la suppression des services interdits met en danger toute la profession du chiffre.

UN CRITÈRE DE PROXIMITÉ POUR CACHER L'ANÉANTISSEMENT DU CAC POUR LES LIBÉRAUX

Même si la proximité des CRCC est importante, à quoi servira-t-elle quand il n'y aura plus de CAC libéraux ?

- Un futur conseil national à deux collèges sur le papier (EIP / NON EIP) mais dont la gouvernance sera totalement et durablement à la main des grands réseaux, réduisant les libéraux au rôle de simples figurants.
- Un nouveau code de déontologie qui légitimera dangereusement la fin de la séparation audit et conseil et accélèrera la concentration du secteur.
- Une institution qui n'aura que faire du rebond des CAC dans les PME.

POUR ECF, LA PRIORITÉ N'EST PAS DE DÉFENDRE LES ÉLUS MAIS LES PROFESSIONNELS

Notre profession libérale n'a jamais été autant en danger. ECF n'acceptera jamais cette évolution et nous avons besoin de vous tous pour stopper ce qui est en train de se préparer.

Ce n'est pas le sort et le nombre des élus et des postes qui nous préoccupent, c'est vous !

ECF défend l'exercice libéral de notre profession pendant que d'autres se battent pour garder leurs postes d'élus.

COLLÈGE EIP À LA CNCC : LE NOU- VEAU CHEVAL DE TROIE DES BIGS

Lors du Conseil National du 23 janvier, le Directeur des Affaires Civiles et du Sceau (DACS) a exposé les réformes en cours : réforme institutionnelle, réforme territoriale et code de déontologie. Tout en rappelant qu'il avait bien collaboré avec la CNCC...

UN CONSEIL NATIONAL AVEC DEUX COLLÈGES

Le prochain Conseil National devrait compter **60 élus, répartis également entre 2 collèges EIP et non EIP**. Cette future organisation bicéphale de la CNCC, concoctée par l'IFEC et adoubee par la Chancellerie, est présentée de façon vertueuse : veiller au bon fonctionnement de l'institution et assurer la représentation de toutes les typologies de la profession de commissaire aux comptes... mais les motivations sont toutes autres.

• Quelques chiffres sur le marché des EIP

(source : rapport H3C « suivi du marché du contrôle légal » de juin 2019)

	Total activité	Dont Total EIP	part des EIP en dehors des 10 premiers réseaux
Nombre de mandats	27 1024	2 616	627
Personnes physiques	12 343	48	NC*
Personnes morales	6 267	331	NC*
Chiffres d'affaires (en M€)	2 456	354	23

*(NC) : non communiqué

Des chiffres qui parlent d'eux-mêmes :

- l'activité EIP est essentiellement réalisée par les BIGS ;
- pour les cabinets indépendants, en dehors des 10 premiers, les mandats EIP ne représentent que 0,9 % de l'activité globale en audit légal.
- Hors EIP, l'activité des 10 premiers réseaux représente 57 % du chiffre d'affaires.
- **La perfidie du mode de scrutin des 2 collèges sur le suffrage universel direct.**

ECF a revendiqué et obtenu seul la règle du suffrage universel direct au Conseil National.

Mais avec ce mécanisme des 2 collèges, l'IFEC offre la CNCC aux BIGS et prive les libéraux de toute expression démocratique.

ECF S'OPPOSE À CE DÉNI DE DÉMOCRATIE

ECF refuse :

- un suffrage censitaire inéquitable qui avantage les cinq plus grands réseaux,
- un système de « droits à vote double ou triple » pour les cabinets EIP.

ECF exige le respect :

- du **suffrage universel direct**, sans distinction des deux collèges, et avec la règle « un homme, une voix »,
- de l'**objet du Conseil National** qui est d'assurer le soutien et la promotion de l'**ensemble de la profession**, sans distinction des modalités d'exercice spécifiques.

Jamais les élus ECF n'accepteront ce hold-up en bande organisée. Nous nous y opposerons par tous moyens, y compris par des recours constitutionnels.

Chez ECF, ce n'est pas le sort des élus et le nombre de postes qui nous préoccupent, c'est vous !

INVENTER AUJOURD'HUI L'INDÉPENDANCE NUMÉRIQUE DE DEMAIN

Depuis début septembre Lionel CANESI, président du conseil régional PACA et Laurent BENOUDIZ, président du conseil régional Paris Ile-de-France, ont lancé INKO et INNEST, les premiers incubateurs/accélérateurs de la profession, véritables laboratoires d'idées et d'innovation.



ENTRE L'INCUBATEUR ET L'ACCÉLÉRATEUR

La question de l'indépendance numérique de la profession sera l'enjeu des prochains mois et des prochaines années. A l'aube d'un tournant, deux possibilités s'offrent aux professionnels. Ils peuvent choisir d'être spectateur de l'évolution de leurs métiers ou décider de ce qu'ils seront demain en étant acteur de ces évolutions. Les professionnels voient, au quotidien, émerger des start-ups proposant des innovations impactant leur exercice.

Nous devons prendre notre destin numérique en main. Il n'est pas envisageable que le métier d'expert-comptable soit réinventé par des start-ups sans le concours des professionnels et c'est la raison pour laquelle Lionel CANESI porte un projet fort pour l'indépendance numérique. Il le rappelait récemment lors du congrès du Conseil régional de l'Ordre des experts-comptables de PACA : « Le numérique et sa maîtrise sont un enjeu capital pour une profession qui est au cœur de la vie économique de notre pays. »

DE LA PAROLE AUX ACTES

INKO et INNEST sont nés de cette ambition. Voici la marque de fabrique de ces projets : imaginer des solutions pour les professionnels et les rendre possibles pour créer le futur de la profession. « Avec INNEST, l'Ordre des experts-comptables de Paris IDF confirme sa position d'acteur influent au cœur de l'innovation, de la transformation numérique et de l'écosystème technologique » précise Laurent Benoudiz, Président de l'OEC de Paris IDF.

L'objectif principal est de détecter les start-ups qui travaillent à l'élaboration de solutions touchant aux métiers du chiffre ou qui pourraient impacter la gestion des entreprises qui font confiance aux professionnels. Ces start-ups ont besoin d'être challengées, confrontées à la réalité du marché qu'elles veulent conquérir. Les experts-comptables sont les mieux placés pour les accompagner dans les différentes étapes de leur développement.

COMMENT ÇA MARCHE ?

A INKO, une fois les entreprises sélectionnées, une équipe de 5 à 10 experts-comptables se chargera de challenger les produits, les tester, voir s'ils ont un intérêt ou pas, leur faire un retour sur ce qui pourrait être développé en priorité ou ce qui manque dans leur produit. Lorsque c'est nécessaire, les idées pourront être testées auprès des clients des experts-comptables. Enfin, les startups qui en auront besoin, pourront bénéficier, en complément, d'un accompagnement plus classique tel que l'aide à la création d'entreprise ou à la recherche de financement. Il sera adapté au cas par cas.

Côté INNEST, il s'agira de sélectionner, via un jury de professionnels, un nombre limité de startups, qui seront accompagnées et qui pourront tester leurs solutions auprès de professionnels. Il s'agira d'accélérer la mise sur le marché de produits qui vont permettre aux experts-comptables d'améliorer la performance de leurs prestations.

UNE PROFESSION DU PRÉSENT ET DE L'AVENIR

Ces nouveaux outils ont vocation à repérer et accompagner les startups orientées IA, blockchain ou deep learning. Une initiative qui veut aussi inciter la profession à valoriser ses datas, cet or noir qu'elle détient et qu'elle doit mieux exploiter. Il est temps de prendre en main son destin numérique avec une règle : ne rien s'interdire.

Retrouvez les deux incubateurs/accélérateurs sur leurs sites internet :

INKO

www.inko-incubateur.fr

INNEST

www.innest.fr

UNE NOUVELLE PRÉSIDENTE À LA TÊTE DE LA DÉLÉGATION PATRONALE



Au cours du comité directeur d'ECF du 3 février dernier a eu lieu la passation de pouvoirs entre André VINCENT et Corinne BARREZ qui lui succède à la tête de la délégation patronale.

Jean-Luc FLABEAU félicite André VINCENT pour son engagement et souhaite bonne route à Corinne BARREZ afin de mener les nombreuses négociations qui attendent la délégation (négociation des minima de branche, mise en place d'un nouvel accord formation et mise en place du dispositif Pro A).

L'ensemble du comité a remercié chaleureusement André VINCENT après plus de 25 ans au service du paritarisme !



S'est tenue, jeudi 5 mars 2020, l'Assemblée générale ECF Provence Alpes Corse, en présence de Jean-Luc FLABEAU, président national ECF, Lionel CANESI, président du CROEC PACA et Mohamed LAQHILA, député.

L'AG a débuté par l'intervention de Denis JAFFÉ, président d'ECF Provence Alpes Corse et Colette WEIZMAN, trésorière, qui ont présenté le rapport moral et le rapport financier adoptés à l'unanimité.

Lors de cette Assemblée Générale, le bureau d'ECF Provence Alpes Corse a été renouvelé, afin de se mettre en dynamique pour les prochaines échéances locales et électorales. Nicolas FÉRAND est devenu, suite à un vote à l'applaudimètre, le nouveau Président d'ECF Provence Alpes Corse (à l'extrême droite de la photo, à côté de Denis Jaffé).



Jean-Luc FLABEAU et Lionel CANESI ont tenu à rendre hommage à l'excellent travail réalisé par Denis JAFFÉ et ont souhaité exprimer toute leur confiance en Nicolas FÉRAND pour continuer à guider le syndicat régional.

ODILE DUBREUIL SUCCÈDE À DAMIEN DREUX AU CONSEIL RÉGIONAL DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES DE RHÔNE-ALPES

Odile Dubreuil est la nouvelle présidente du conseil de l'Ordre régional des experts-comptables. Retour sur un engagement au service du métier d'expert-comptable.

La stéphanoise Odile Dubreuil a succédé à Damien Dreux à la présidence de l'Ordre de la rue Montgolfier le 8 janvier dernier.

Elle a pris ses nouvelles fonctions électives au 1^{er} janvier dernier, remplaçant Damien Dreux à la présidence du conseil de l'ordre régional des experts-comptables. Une organisation que la nouvelle présidente connaît bien. Depuis 2013 elle en assurait la vice-présidence, tout en présidant également les commissions tableau et mécénat d'entreprises, et en menant de front des interventions lors de colloques et de conférences.

C'est au cours de son cursus en Ecole supérieure de commerce qu'elle développe une appétence pour la communication. Cette disposition à s'ouvrir sur le monde et à l'autre est peut-être l'héritage d'une passion pour la lecture et le théâtre, qu'elle cultive en préparant un bac littéraire. Il lui faudra par la suite un engagement sans faille pour suivre une remise à niveau intensive en mathématiques et décrocher son DEC (Diplôme d'expert-comptable).

Après un passage de trois ans au sein d'une multinationale où Odile Dubreuil réalise des audits financiers, elle rejoint pendant 18 mois un cabinet lyonnais, puis se tourne vers l'expertise comptable en intégrant le cabinet de Michel Ribollet, à Feurs. Avec sa double casquette d'expert-comptable et de commissaire aux comptes, elle crée en 1994 son premier cabinet à Saint-Etienne, plutôt tourné vers le commissariat, puis en rachète un autre en 2010 en Isère, qui se consacre à l'expertise comptable.



Elle porte « l'envie d'apprendre aux autres », et prend dès 2007 la présidence du Cedage (Centre agréé d'assistance à la gestion des entreprises de la Loire) dont elle démissionne en 2011 pour rejoindre l'Ordre. Son leitmotiv ? Dépoussiérer l'image de l'expert-comptable, dont elle promeut volontiers la dimension de décideur aux côtés du dirigeant. Elle modernisera ainsi l'association et basculera les usages vers le numérique tout en ouvrant la structure vers l'extérieur.

Odile Dubreuil sera épaulée dans ses fonctions par quatre vice-présidents, dont son prédécesseur, pour cette dernière année de mandat avant la réunion de l'Ordre Rhônalpin avec son pendant en Auvergne.

Au sein de l'Ordre, elle se fixe l'objectif de réussir la fusion avec l'Auvergne qui sera effective en janvier 2021. Les deux conseils régionaux doivent désormais travailler main dans la main en attendant les prochaines élections, en novembre prochain. Son second objectif est de veiller à l'attractivité de la profession et de positionner l'expert-comptable comme « le véritable interlocuteur de l'entreprise. »

Toute la Fédération ECF félicite Odile Dubreuil pour sa prise de fonction et lui souhaite bonne chance pour poursuivre le travail engagé par Damien Dreux au sein du CROEC Rhône Alpes.

JEAN CHALVIN NOUS A QUITTÉS

Jean CHALVIN était une figure de notre Fédération, il en a été l'un des responsables les plus remarquables et des plus attachants. Il aimait rester dans l'ombre, il aimait aider, agir, tout en souhaitant rester discret et en retrait. J'ai eu le privilège de le côtoyer de nombreuses années.

Jean CHALVIN était un homme calme, posé, ses conseils nous étaient très précieux. Il savait faire la part des choses, il savait apaiser les tensions, il savait effacer les dissensions, et il était un visionnaire.

Mon témoignage de reconnaissance porte déjà sur la période d'avant EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE. Nous étions encore l'INSECA. Nous étions dans un système vertical. Il y avait un Président, Jean Paul MOHR, un secrétaire général, - moi-même -, qui dirigeaient, épaulés d'un bureau. Dans ce bureau, des vice-présidents, Jean était l'un d'eux. Les discussions étaient importantes, parfois vives, il fallait le lendemain présenter les projets au Comité Directeur. Et nous avons toujours eu la chance d'avoir des ténors, parmi ces consœurs et confrères qui consacraient une partie de leur vie à notre profession, à notre syndicat.

Les sujets très lourds que nous avons eu à traiter, à cette époque, n'étaient pas neutres ; quelques exemples : le sort des Experts-Comptables Stagiaires Autorisés, l'intégration des Comptables Agréés, les Centres de Gestion, l'arrivée de la publicité dans la Profession, les distorsions, - déjà-, avec les objectifs des grands cabinets, autant de sujets susceptibles de tensions.

Jean savait toujours nous apaiser, nous montrer le bon chemin. Il avait les mots justes, et une vision positive sur ces sujets de société qui nous bouleversaient. Il nous expliquait, il m'expliquait, qu'il fallait savoir patienter, et parfois savoir contourner l'obstacle. Ce n'était pas si facile !

Est venu le moment où il fallait transformer notre syndicat, en faire, aux yeux de tous, un syndicat d'Experts-Comptables et de Commissaires aux Comptes. Nos concurrents prenaient en effet un malin plaisir à nous présenter comme un syndicat de Comptables Agréés, même s'ils savaient pertinemment qu'une très large majorité de nous étions Experts-Comptables.

Après moult essais infructueux pour opérer cette mutation, Jean-Paul MOHR décida début 1989 de créer une petite cellule constituée de six personnes : Simone RIBEYRE, Jean CHALVIN, Francis LACROIX, Joël GUEGUAN, Jean Paul MOHR et moi-même, avec pour mission de préparer cette transformation, et créer ce nouveau syndicat.

L'issue de ce conclave, qu'il fallait tenir secret jusqu'en Septembre, date de l'assemblée de transformation, a été le départ de ce que vous connaissez aujourd'hui. Francis LACROIX a été nommé 1^{er} Président d'EXPERTS-COMPTABLES DE FRANCE, moi-même 1^{er} Président Délégué chargé de la Communication. Jean CHALVIN a plus que largement participé et contribué à cette profonde mutation, il en a été l'un des pionniers. Quelque temps après il se retirait du bureau, nous disant qu'il avait terminé sa tâche. Nous avions souhaité qu'il soit nommé Président d'Honneur, il l'a toujours refusé, disant, avec sa modestie naturelle, qu'il était bien là, comme il était.



Quelques années plus tard, quelqu'un dira, sans doute par erreur, lors de ma seconde présidence, que j'étais un président seul. Quelle chance j'ai eu, d'être un président seul entouré de tant de talents. Il me faudrait bien plus d'une page pour tous les citer, Jean était de ceux-là !

Tu nous as quittés, Jean. Nous avons perdu un ami, j'ai perdu un ami.

Au revoir mon ami, et merci encore, Monsieur le Président.

Maurice HAIM

Président d'Honneur
mauricehaim@obnox.org

JEAN-MARC EYSSAUTIER NOUS A QUITTÉS

Jean-Marc,

Nous nous étions rencontrés il y a plus de vingt ans ayant le désir de nous investir dans les instances professionnelles. Il était adhérent du syndicat ECF et c'est à lui que j'ai donné mon premier chèque d'adhésion. Nous avons ensuite été élus pendant 8 ans ensemble au CROEC Marseille PACAC et sommes devenus rapidement des amis.

Jean-Marc était élégant, attaché à son image de professionnel sérieux, et respectueux des fonctions qu'il a occupées tout au long de sa carrière. Président du CROEC Marseille PACAC, puis Vice-Président du CSOEC, il était très impliqué dans sa profession, avait créé un cabinet de premier plan à Marseille et était un acteur apprécié de son environnement.

Jean-Marc avait toujours le sourire aux lèvres, un sourire avenant, qui donnait envie de se rapprocher de lui, et semblait lui conférer une éternelle jeunesse.

Jean-Marc était amateur de sport automobile et des vieilles voitures, il aimait rire, blaguer, taquiner sans jamais être méchant, et savait faire preuve d'autodérision.

Mais Jean-Marc était aussi un homme discret, humble et généreux. Il aimait profondément ses filles et avait depuis plusieurs années trouvé son âme sœur en la personne de Béatrice.

La maladie l'a attaqué soudainement, violemment et l'a vaincu en quelques mois malgré qu'il ait livré bataille jusqu'au bout.

La profession a perdu un de ses meilleurs représentants, nous avons perdu notre confrère, et moi j'ai perdu mon ami.

Frédéric GIRONÉ
Vice-président d'ECF

Jean-Marc je veux m'adresser à toi et je vais le faire au présent.

Parce qu'au-delà de la tristesse et de la douleur que chacun de nous partage... c'est l'incrédulité qui domine.

Comment imaginer que tes éclats de rire ne viendront plus éclairer nos assemblées générales, nos congrès, nos réunions de travail... Comment admettre que tes conseils prodigués avec cette discrétion qui est ta marque de fabrique... ne viennent plus apaiser des situations parfois complexes et quelques fois tendues...

Comment se priver de tes regards complices qui accompagnent depuis des années toutes ces consœurs et tous ces confrères qui participent à la vie de l'Ordre...

Comment se priver de tes analyses... de tes convictions et de ton engagement sans faille pour une profession à laquelle tu donnes tant... pour un syndicat auquel tu consacres une si grande partie de ta vie...

18 années de militantisme au sein du Conseil régional de l'Ordre que tu as présidé de 2004 à 2006 et où tu as occupé presque toutes les responsabilités...

commission jeunes...

communication...

relation avec les entreprises... secteur public...

et de 2009 à 2016... cette voix... cet accent au rythme si particulier mais surtout cette autorité que tu incarnes... s'est exprimée à Paris... au sein du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables.



Jean-Marc,

Nous avons appris avec stupeur et tristesse ta disparition brutale. Nos routes se suivaient depuis si longtemps et tu les parcourais avec une telle éternelle jeunesse que je ne pouvais imaginer devoir écrire ces mots.

Tu nous laisses la peine et le souvenir d'un sourire qui reflétait si bien l'élégance de ton comportement et ta générosité. C'est cette générosité qui t'a fait t'engager dans notre syndicat et faire partie de la longue et belle histoire d'Experts-Comptables de France en PACA, puis devenir notre Président de région.

Les souvenirs sont nombreux des moments partagés professionnellement et syndicalement, mais tous me ramènent aux traits de ta personnalité si attachante et respectable : savoir avec bonne humeur relativiser les problèmes, rechercher et participer à leur solution.

Nous pensons au vide que tu laisses à tes filles, ta famille, tes proches, et leur présentons nos condoléances.

A nous aussi tu manques déjà, et puisqu'il faut te dire Adieu Président, sache que l'Ami sera toujours présent dans nos cœurs et nos pensées.

Frédéric ROGIER
Président d'honneur d'ECF

Nous sommes un certain nombre à pouvoir en témoigner...

Jean-Marc fait partie de ces professionnels dont l'avis est attendu... dont l'expertise est reconnue... dont la parole est écoutée... bien au-delà des frontières de notre région...

La rigueur... la compétence... la confiance...

Tu as bâti un cabinet important... indépendant et exemplaire.

C'est évidemment l'un des éléments pour lesquels tes confrères te reconnaissent comme un professionnel respectable.

Mais au-delà... c'est ta vision... ton regard lucide... ta capacité d'anticipation sur les transformations... les mutations... les révolutions nécessaires à notre métier qui force Notre admiration.

Aujourd'hui je te le dis Jean-Marc...

2 000 experts-comptables sont tristes et m'ont chargé de te le dire...

Ils m'ont chargé d'embrasser tes proches...

Ils m'ont chargé de dire à Dorine et Solène (tes filles) que leur papa est un homme formidable... aimé et respecté...

Il paraît que ton rire ne résonnera plus dans les couloirs de la tour Méditerranée... au siège de l'Ordre... Peut-être... mais il est gravé à jamais dans nos esprits...

Lionel CANESI
Président du CROEC Marseille PACA

ECF SERVICES : DE NOUVELLES MISSIONS POUR L'EXPERT-COMPTABLE PAR JEAN SAPHORES

Dans le numéro 108 d'OUVERTURE de décembre 2019, vous avez pu lire en pages 27 et 28, l'article intitulé : « RENDRE L'EXPERT-COMPTABLE INCONTOURNABLE ».

Par ce texte, je vous présentais les nouveaux textes qui sont venus donner valeur probante au document électronique et qui ont défini :

- l'écrit électronique,
- la copie fiable,
- la facture électronique,
- le bulletin de paie électronique.

Depuis ces lignes, la loi de finances 2020 a été votée et son article 153 pose le principe du caractère obligatoire de la facturation électronique entre les entreprises au plus tôt à compter du 1^{er} janvier 2023 et au plus tard au 1^{er} janvier 2025 selon un calendrier qui sera fixé avant le 1^{er} septembre 2020.

Les données figurant sur ces factures électroniques devront, par ailleurs, être systématiquement transmises à l'administration fiscale pour leur exploitation à des fins, notamment, de collecte et de contrôle de la TVA.

Tous ces éléments engagent nos cabinets dans la transition numérique et l'évolution de nos métiers de base.

C'est la raison pour laquelle nous avons créé début 2019 notre coopérative ECF SERVICES pour permettre de mutualiser les moyens techniques et humains afin d'aider les cabinets dans cette transition numérique.

Compte tenu de la nouvelle obligation en 2019 de déclaration d'impôts sur Internet pour tous les particuliers, nous avons tout d'abord mis en place une solution de Service à la Personne (SAP).

SAP : LE SERVICE À LA PERSONNE

Depuis avril 2010, le législateur a introduit dans nos activités principales (article 2 de notre ordonnance) les prestations aux particuliers.

Nos cabinets réalisent depuis longtemps des prestations qui sont également éligibles au SAP dans le cadre de l'assistance administrative à domicile.

Pour ouvrir le droit aux différents avantages fiscaux, les activités de SAP, prévues à l'article L 7231-1 du code du travail, doivent être réalisées par une entreprise dont c'est l'activité exclusive.

C'est pourquoi, cette activité ne peut pas être réalisée par un cabinet d'expertise comptable, mais doit être réalisée par l'intermédiaire :

- d'une filiale d'un cabinet d'expertise comptable, seule solution validée par le CSOEC,
- de l'adhésion à une coopérative comme le prévoit expressément la circulaire du 11 avril 2019 de la DGE. [Les réserves émises par le CSOEC sur cette seconde option ont été analysées par plusieurs avocats et par le CROEC Paris IDF. Leurs observations nous ont permis de sécuriser notre dispositif.]

Après l'étude des 2 solutions, nous avons mis en œuvre la seconde en choisissant une des plateformes de SAP qui permet de dématérialiser complètement cette prestation : HEXACOOP.

HEXACOOP est une coopérative dont le rôle est de prendre en charge l'aspect purement administratif du SAP, à savoir :

- la saisie en ligne du relevé de prestations ;
- la validation de celui-ci par le particulier (validation sur smartphone) ;
- le paiement sur smartphone par carte bancaire (les chèques sont également acceptés). [L'encaissement est réalisé par HEXACOOP en fonction du mandat de paiement signé par le cabinet.]
- la réalisation de la facture du particulier avec l'en-tête du cabinet et celui d'HEXACOOP conformément au mandat de facturation donné par le cabinet à HEXACOOP ;
- l'établissement de la facture du CABINET à HEXACOOP et le virement du montant net des frais de la prestation de la coopérative ;
- l'établissement des attestations fiscales annuelles ;
- la production des états statistiques et du bilan annuel d'activité à la DIRECCTE (sur la base NOVA).

Le choix de la coopérative HEXACOOP provient du fait qu'elle est la seule la plateforme à proposer les 2 aspects du SAP :

- Pour les particuliers, le SAP classique avec son crédit d'impôt de 50 % et une TVA à taux réduit (10 %) ;
- Pour les entreprises, le SAP dans le cadre de la loi BORLOO, à savoir :
 - une déductibilité maximale de 1 830 € des revenus professionnels ;
 - un crédit d'impôt (IR ou IS) de 25 %.

COMMENT LE CABINET DOIT-IL PROCÉDER ?

Pour démarrer, le cabinet va :

- Adhérer à la coopérative ECF Services (1 part de 200 €) :
 - ECF services met à sa disposition des modèles de lettre de mission et de rapport d'expert-comptable et lui permet d'adhérer à tarif préférentiel à HEXACOOP.
- Adhérer à la coopérative HEXACOOP (1 part de 10 €) :
 - Après une formation au SAP d'environ 1h30, l'espace du cabinet lui sera ouvert et il pourra démarrer ses missions.

Pour chaque mission :

- Le cabinet établit la lettre de mission avec le particulier avec des mentions relatives au mandat de facturation et de paiement précisant que la facturation et le règlement seront effectués à la coopérative.
- Il est fortement conseillé de signer la lettre de mission en ligne avec le client (avec JeSignexpert), afin de réaliser une mission totalement dématérialisée.
- Grâce à la plateforme HEXACOOP :
 - il saisit le « relevé de prestation »,
 - il se rend chez le client (a minima pour la collecte des éléments) ou le client validera le relevé de prestation sur smartphone,
 - il reçoit le règlement du client par carte bancaire sur smartphone ou par chèque.

COMBIEN CELA COÛTE ?

Après les 2 adhésions aux coopératives (200 € pour ECF Services et 10 € pour HEXACOOP), le coût de la prestation administrative d'HEXACOOP sera la suivante :

- Adhésion annuelle de 60 € HT pour un cabinet adhérent d'ECF ou de 190 € HT pour les non adhérents au syndicat ;
- 10 % du montant TTC des prestations (soit 11 % du montant HT).

UNE MISSION SIMPLE ET ENTIÈREMENT NUMÉRIQUE

Conformément à son objet social, la finalité d'ECF Services est bien de créer de nouvelles missions packagingées pour les experts-comptables et, si possible, totalement numérique pour intégrer cette transition qui s'impose à nous tous.

Objectif rempli pour cette première mission !

Après 9 mois d'activité (d'avril à décembre 2019), 164 cabinets ont démarré cette nouvelle mission et réalisé un montant d'honoraires TTC de plus de 1,2 millions d'€...

APRÈS LE SAP, QUOI DE NEUF EN 2020 ?

L'évolution du digital nécessite un certain nombre d'outils auxquels l'expert-comptable numérique doit se familiariser.

En 2020, 2 projets sont à l'étude :

- un service d'archivage électronique sécurisé,
- un outil de contrôle systématique des FEC.

L'ARCHIVAGE ÉLECTRONIQUE SÉCURISÉ

Les experts-comptables vont disposer de beaucoup d'originaux électroniques (fichiers comptables, FE, BPE, les données des caisses de nos clients, nos dossiers de travail, bilans, rapports...).

Leur conservation va nécessiter la mise en place d'un archivage électronique sécurisé pour garantir l'intégrité et la valeur probante de ces documents électroniques sur la période de prescription qui sera en général de 10 ans.

En matière d'archivage électronique sécurisé, je pense qu'il est de la responsabilité de la profession de le mettre en œuvre. En effet, à l'instar des notaires et des huissiers, je considère que le rôle de l'Ordre est de sécuriser et de garantir la production ainsi que les échanges de nos cabinets. Les notaires et les huissiers ont réalisé le « minutier central ».

Pourquoi l'Ordre ne réalise-t-il pas l'archivage électronique sécurisé à valeur probante des originaux générés et gérés par les experts-comptables ?

Il s'agit de garantir le patrimoine informatif des membres de l'Ordre, ce qui bloquera également l'exercice illégal et tout ce qui pourra circuler sur Internet.

En attendant que l'Ordre ne réalise cet archivage électronique sécurisé, ECF Services va vous proposer au second semestre 2020 un S.A.E. (service d'archivage électronique).

Vous pourrez alors archiver l'ensemble de la production numérique de cabinet ;

- de façon transactionnelle (à tout moment),
- de façon annuelle (par lot) comme vous le faites aujourd'hui dans le monde papier avec une « boîte à archive » annuelle.

Il s'agit bien d'un archivage réalisé par le cabinet pour lui et ses clients. Comme pour vos archives papier actuelles, il n'est pas prévu que ce S.A.E. soit ouvert à vos clients, à l'inverse de ce que vous pouvez pratiquer avec votre GED.

OUTIL DE CONTRÔLE DES FEC

L'administration fiscale fait également sa « transition numérique ».

Comme dans la plupart des pays de l'OCDE, en France, il est prévu que les entreprises déposent systématiquement à l'administration fiscale :

- les factures électroniques (article 153 de la Loi de Finances pour 2020),
- les données des caisses (article 286 I 3bis sur les caisses),
- les fichiers comptables (notre FEC).

Dans 3 à 5 ans, nous enverrons systématiquement le FEC avec nos liasses fiscales.

Aujourd'hui, nous ne le produisons obligatoirement que lors des contrôles fiscaux ou vérifications de comptabilité à distance.

Nous avons ainsi pris l'habitude de réaliser la vérification du FEC de façon ponctuelle et dans ces conditions assez rares et non systématiques.

Nous devons nous préparer à ce changement numérique important quand sa production sera réalisée de façon systématique à des époques de l'année où nous sommes fortement chargés.

De plus, cette évolution signifiera que les entreprises seront quasiment en « contrôle fiscal permanent ». Cette vérification permanente sera faite de façon très formelle et systématique.

Nous devons donc être capables de vérifier complètement nos FEC, non pas 3 ans après la fin de l'exercice, mais avant leur production et surtout avant la validation des écritures.

Nous allons donc apprendre à inscrire cette procédure de vérification des FEC dans notre cycle de révision des comptes des entreprises.

Au cabinet, je pense le faire après les travaux de révision du collaborateur et avant le rendez-vous d'arrêté des comptes avec le client. Ainsi, je pourrai faire modifier les anomalies avant la validation des écritures qui précède l'envoi de la liasse fiscale.

Cet outil de contrôle massif des FEC vous sera proposé via ECF SERVICES pour la fin de l'année 2020.

LE NUMÉRIQUE : DE NOUVELLES MISSIONS POUR L'EXPERT-COMPTABLE

Beaucoup d'entre nous considèrent que tout nouveau texte engendre de nouvelles obligations pour les professionnels qui doivent ensuite assumer tout cela pour leurs clients.

Nous estimons que chacune de ces nouvelles obligations représente des opportunités pour l'expert-comptable de se rendre incontournable.

Pour cela, nous devons mutualiser nos efforts pour mettre en place de nouveaux outils et créer de nouvelles missions accessibles à tous les experts-comptables, et non pas réservées à certains.

C'est clairement l'objet et la mission d'ECF Services qui ont été créés pour mutualiser ces outils et ces moyens au service de tous les cabinets.

Alors avançons et progressons tous ensemble pour une profession qui doit détenir les clés de son avenir et de sa réussite.

.....

Pour avancer dès aujourd'hui,
venez nous rejoindre chez ECF Services :
e-c-f.fr/services !

.....

HOLD-UP SUR LA FORMATION !

QUE RESTE-T-IL DE LA FORMATION DES SALARIÉS DEPUIS 2019 ?

Pas grand-chose, comme ont pu le constater les entreprises et les cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, au cours de cette première année d'application de la nouvelle réforme de la formation professionnelle, ou devrais-je dire de la « énième » réforme.

Nous enchaînons les réformes, mais pourquoi tant d'acharnement sur un sujet pourtant capital pour nous tous ?

Nous avons la chance de vivre une époque de changements et d'évolution technologique. Tout va plus vite, on doit sans arrêt s'adapter aux nouveautés, et la formation professionnelle continue est un outil formidable pour se maintenir à niveau.

Or, on choisit ce moment pour limiter l'accès aux remboursements pour la formation professionnelle dans les entreprises.

Finis les OPCA qui collectaient les contributions de formation et remboursaient les coûts de formation supportés par les entreprises pour leurs salariés, à hauteur de leur versement, et qui mutualisaient des fonds disponibles, non consommés par les entreprises versantes, en octroyant des financements complémentaires.

A partir de 2021, les contributions formation seront collectées par France Compétences, via l'URSSAF.

En cette période de transition entre les OPCA et les OPCO, ce sont ces derniers qui recouvrent temporairement les contributions (les cabinets d'expertise comptable ont pu apprécier la campagne déclarative des contributions formations pour 2019 et 2020 : certains OPCO n'ont pas d'accès de tiers déclarant, obligeant les cabinets à créer autant de comptes que de clients...)

FRANCE COMPÉTENCES

Créée le 1^{er} janvier 2019, par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, France compétences a pour mission d'assurer le financement, la régulation et l'amélioration du système de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

C'est un organisme national, qui va allouer les fonds d'apprentissage et de formation professionnelle, chaque année, pour les répartir entre les différentes institutions et les branches professionnelles, au plus près des besoins.

En langage courant, cela signifie que France Compétences va utiliser les contributions des entreprises pour financer les actions qu'elle choisit. En 2019, les fonds ont été prioritairement affectés au financement des contrats d'apprentissage et d'alternance et au financement de formations certifiantes et qualifiantes.

PRISE EN CHARGE POUR LES SALARIÉS DES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE

Pour les cabinets d'expertise comptable, le niveau de remboursement des actions de formation s'est réduit dès 2019, avec des montants de l'ordre de 50 € pour une journée de formation d'un salarié. Notre contribution formation est devenue une taxe !

Les salariés, individuellement, peuvent accéder à des remboursements de formation via leur CPF (Compte Personnel de formation), service du Ministère du Travail, géré par la Caisse des Dépôts et Consignations.

POUR LES PROFESSIONNELS LIBÉRAUX (PL) : LE FIFPL

La gestion du financement de la formation des non-salariés, par les organismes dédiés, n'a pas démerité au cours de ces dernières années.

Au contraire, on peut dire que les fonds collectés, via l'URSSAF (les 99 €/an forfaitaires) et confiés aux organismes de financement de la formation continue des Travailleurs Indépendants et des Professionnels Libéraux ont permis de rembourser les formations, en mutualisant entre les différents professionnels.

Les professionnels libéraux, dont les experts-comptables et les commissaires aux comptes, dépendent du FIFPL.

En quelques chiffres, le FIFPL (Fonds interprofessionnel de Formation des PL) a reçu plus de 183 800 demandes de prise en charge, en 2019, de professionnels libéraux, et financera environ 74 M€ de formations, soit une moyenne de plus de 400 € par professionnel, à comparer à une contribution de 99 € versée par chaque professionnel.

Chaque profession, via ses syndicats professionnels, fixe, annuellement, les critères de prise en charge et choisit librement les thèmes de formation à prendre en charge, et les montants plafonds journaliers et annuels.

Au FIFPL, pour 2020, les critères de prise en charge pour les experts-comptables et les commissaires aux comptes, exerçant en qualité de non-salariés, sont les suivants :

- les thèmes de formation sont très larges et liés à la pratique professionnelle,
- les journées de formation sont remboursées au coût réel, dans la limite maximum de 250 € par jour, et dans la limite annuelle de 900 €,
- d'autres formations peuvent être financées : formation longue durée (130 H minimum, prise en charge à hauteur de 70 % du coût réel, dans la limite de 2 500 €), formation de conversion, participation à un jury d'examen ou de VAE...

Pour obtenir une prise en charge, il suffit de se connecter sur le site www.fifpl.fr, d'accéder à son espace adhérent, et de saisir une demande préalable de prise en charge. A l'issue de la formation, il convient de compléter son dossier en joignant une attestation de présence et de paiement de l'organisme de formation.



ALORS N'HÉSITEZ-PAS À DÉPOSER VOS DEMANDES DE PRISE EN CHARGE EN 2020 !

Pour les non-salariés, dont les professionnels libéraux (PL), les conditions de prise en charge en 2020 ne sont pas... encore... remises en cause. On peut craindre, malheureusement, une prochaine réforme.

Pourra-t-on continuer à mutualiser entre nous tous ? à financer des formations adaptées à chacun de nos métiers, à choisir librement nos formations (et pas seulement des formations certifiantes et qualifiantes, qui ne sont pas adaptées aux PL, déjà titulaires d'un diplôme de haut niveau) ?

Et le Compte Personnel de Formation des professionnels libéraux ? Je ne vous encourage pas, encore, à créer votre CPF, sur le site www.moncompteformation.gouv.fr/espace-prive, car vous risqueriez d'être déçus !

Vos « droits formation » s'élèvent à « 0,00 € ». Il est précisé que : « Vos droits formation seront alimentés en 2020 au titre de vos activités 2018 et 2019, si vous êtes : travailleur indépendant, membre des professions libérales et des professions non-salariés, artiste auteur ou conjoint collaborateur. »

Et nous avons un choix limité de formations pour l'utilisation de notre CPF, nous ne pouvons accéder qu'à des licences professionnelles (de niveau BAC +3, de 460 H), des certificats (de 70 H), ou des formations de 496 H... Je ne suis pas sûre que ces formations soient adaptées à notre exercice professionnel.

J'espère que le Ministère du Travail prendra conscience des spécificités des professions libérales, et des non-salariés, avant d'essayer de nous faire entrer à tout prix dans une réforme uniforme et sans saveur !



Catherine HANSER
Trésorière du FIF PL
Expert-comptable/commissaire aux comptes



SÉMINAIRE RÉFLEXION AU SOMMET À COURCHEVEL 22 AU 26 JANVIER 2020

C'est sous un soleil radieux que les 250 séminaristes se sont retrouvés mercredi 22 janvier dernier dans le grand salon de l'Hôtel Mercure de Courchevel pour donner le coup d'envoi du premier séminaire ECF de l'année 2020.

Le séminaire « Réflexion au sommet ! » a pris possession de la station alpine renommée de Courchevel pour l'innovation et l'actualité professionnelle. Nicolas Yakoubowitch, pilote du séminaire, avait préparé un programme intellectuel de haut niveau, des intervenants de grande qualité et des soirées toujours plus animées.

Retour sur le plus convivial et le plus enneigé des événements ECF.



Le séminaire débuta par une introduction haute en couleur de Jean-Luc Flabeau sur l'actualité professionnelle. Au menu : la loi PACTE et la réforme des retraites ! La profession continue d'être attaquée de toute part et la Fédération ECF se mobilise plus fortement que jamais pour défendre les confrères. Jean-Luc Flabeau estime la période déterminante pour l'avenir de la profession. « Beaucoup de notre futur se joue maintenant ! Comptez sur la Fédération ECF pour œuvrer, sans jamais défaillir, dans l'intérêt des experts-comptables et commissaires aux comptes libéraux ». Il donna ensuite rendez-vous pour le Forum ECF et le congrès national de Marseille, points d'orgue syndicaux de la première partie de l'année.

Ce fut ensuite au tour de Frédéric Girone et Nicolas Yakoubowitch d'entrer en scène et de présenter l'ensemble des partenaires. Invités à monter sur la tribune pour mieux se faire voir des participants, le séminaire « Réflexion au sommet » est pour eux l'occasion de nouer des relations privilégiées avec les professionnels présents. Place désormais aux premières conférences animées par Serge Rombi, rédacteur en chef adjoint, reporter et producteur d'Euronews.

JEAN SAPHORES : LE PAPE DE LA DÉMAT'

Jean Saphores présente ECF Services et les nouveautés au programme de l'année 2020 : après le développement du service à la personne, voilà que le picard s'attaque au développement de nouvelles applications numériques.

Les objectifs lors de la création d'ECF Services étaient la mutualisation de moyens ou compétences pour les cabinets libéraux, afin de renforcer la « marque expert-comptable » auprès des particuliers, de l'économie sociale et du secteur public. Surtout, ce projet est un moyen de renforcer l'image d'ECF comme acteur de la profession répondant aux attentes des confrères et mettant en œuvre la transition numérique des cabinets.

Actuellement, ECF Services compte 195 adhérents, une très belle réussite et un nombre deux fois supérieur aux prévisions du début d'année 2019.

Cette nouvelle année est donc l'occasion de lancer de nouveaux projets et notamment :

- Une solution d'archivage électronique pour les caisses ou factures des clients des professionnels ainsi que l'archivage des dossiers des clients.
- Une plateforme de contrôle des FEC pour préparer la génération systématique de ces données, la maîtrise de l'information comptable et la réalisation des révisions ou audits.

C'est sur cette note ambitieuse et cette détermination à être utile à la profession que Jean Saphores céda la parole à Olivier Mégean pour animer une conférence dédiée à l'intelligence artificielle au service de l'expertise comptable.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SERVICE DE L'EXPERTISE COMPTABLE

Olivier Mégean a dirigé et développé, dans les années 2000, la start-up Companynews dont la plateforme d'informations financières s'est rapidement imposée sur les marchés français, italien et espagnol. Il rejoint le magazine Le Point en tant que directeur général en 2014 avant d'en devenir le Président-directeur général en 2015. En 2018, Olivier Mégean crée le cabinet de conseil en stratégie demain.ai.

Il expliqua devant un auditoire subjugué que les nouvelles technologies apportent des bénéfices considérables sur l'efficacité et l'ajout de valeurs. En 2020, l'intelligence artificielle est disponible pour les entreprises et revient sur la genèse de l'IA : la machine créée par Alan Turing pour déchiffrer les codes générés par la machine allemande Enigma pendant la seconde Guerre Mondiale. Ce dernier, un peu voyant, pensait que dans les années 2020, une machine pourrait échanger avec un humain sans que celui-ci ne se rende compte que la discussion se faisait avec une machine. On est en train de constater que les prédictions de ce mathématicien sont en train de se réaliser.

Olivier Mégean expliqua comment optimiser les fonctions supports de l'IA, puis les possibilités offertes par cette dernière comme nouvelle interface avec les clients. Ainsi, la voix est une nouvelle interface après le clavier, la souris et le téléphone mobile. En effet, les applications vocales complémentaires aux supports papiers et numériques croissent de plus en plus dans le quotidien des cabinets. Surtout, elles permettent d'organiser un dialogue entre le client et le professionnel et apportent un service immédiat par un jeu de questions/réponses.

Enfin, Olivier Mégean éclaira les séminaristes sur la possibilité de développer de la valeur grâce à l'Intelligence Artificielle. Elle permet de déterminer les risques et réaliser des analyses précises afin de gagner du chiffre d'affaires.

Avant de laisser la salle réagir, il expliqua que ces outils permettent désormais d'anticiper les erreurs humaines et de neutraliser les biais. Dans les entreprises, ces solutions commencent à se déployer. L'IA est source de possibilités infinies.

En guise de conclusion à cette première journée de conférence, la place fut laissée aux partenaires pour un TedX innovant.

Tous les participants se retrouvèrent enfin au Cap Horn, lieu mythique de la station de Courchevel. Perdu au milieu des montagnes, ce restaurant fut l'occasion pour les participants de ce séminaire de partager un repas dans une ambiance musicale et festive précédé d'une performance de jongleurs de feux. La soirée se termina par un show déjanté et la reprise des plus grands hits dancefloor du moment et des dernières années.



Après une journée à dévaler les pentes les skis aux pieds ou à boire un vin chaud au soleil, les participants se retrouvèrent dans le grand amphithéâtre pour suivre le programme de cette seconde journée du séminaire.

HOMMAGE

C'est avec une grande tristesse que l'après-midi débuta par un hommage émouvant de la part de Jean-Luc Flabeau, Frédéric Rogier, Frédéric Girone et Lionel Canesi à Jean-Marc EYSSAUTIER décédé dans la nuit. Une minute de silence fut observée en sa mémoire par tous les présents, durement touchés par la disparition de leur confrère.

SEUL ON VA PLUS VITE, ENSEMBLE ON VA PLUS LOIN

Catherine Testa eut la lourde tâche de lancer les conférences du jour sur le thème de l'optimisme au travail. Catherine Testa fait partie des 100 barbares, ces trentenaires, fondateurs de startups qui bousculent les schémas traditionnels.

De formation scientifique, diplômée d'un master en développement durable, elle travaille dans ce domaine pendant plusieurs années « à cette époque, on me disait 'ma pauvre Catherine, le développement durable, tout le monde s'en fout ! ». Catherine Testa s'intéresse ensuite aux enjeux du digital, nouvelle révolution et plonge dans la digitalisation des sociétés et de notre Société.

Ayant vécu à New-York et Paris, puis à Lisbonne et Barcelone, elle fait alors un constat : nous avons, en France, tendance à voir ce qui ne va pas. Elle commence alors à explorer la thématique de l'Optimisme et du bien-être des salariés. « On blâme la société, mais nous sommes la société : face aux transitions à venir, il nous faut être optimisme pour agir ».

Elle interpelle les professionnels présents dans la salle : peut-on parler d'optimisme en entreprise ? Peut-on parler de bonheur en entreprise ?

Elle explique que ce qui a de la valeur, c'est d'avoir l'attention des gens et qu'il est important de regarder la société bouger pour pouvoir ensuite s'y adapter. Surtout, le travail doit être repensé à l'aune de la notion du « collectif ». En effet, la somme du QI d'un groupe est supérieure à celui du membre du groupe dont le QI est le plus élevé. Il faut comprendre « seul on va plus vite, ensemble on va plus loin », toute la philosophie ECF en une seule phrase.

Les partenaires prirent le relai en animant un TedX et cédèrent ensuite la place à Claudie Haigneré, conférencière star du séminaire 2020.

REGARDS À DISTANCE



Claudie HAIGNERÉ, médecin rhumatologue, docteur ès sciences en neuro-sciences, femme politique, administratrice et responsable d'établissements publics, a animé la dernière conférence de la journée. Cette femme à l'expérience sans égale fut connue du grand public lors des deux missions spatiales en 1996 à bord de Mir puis en 2001 à bord de l'ISS (Station Spatiale Internationale).

Elle fut ensuite nommée Ministre déléguée à la Recherche et aux nouvelles Technologies de 2002 à 2004, puis Ministre déléguée aux Affaires européennes de 2004 à 2005, elle a assuré la présidence d'Universcience (Palais de la Découverte et Cité des Sciences). Elle est actuellement conseiller auprès du Directeur Général de l'ESA (European Space Agency) sur les sujets d'exploration spatiale habitée (en particulier des habitats permanents sur la Lune), membre de conseils scientifiques et administratrice de plusieurs fondations.

Elle est revenue sur son expérience spatiale présentant des clichés et vidéos pris de l'espace. Elle a transporté les participants dans un univers inconnu et galactique tout en distillant des conseils : « on peut se créer soi-même des challenges qui sont basés sur des convictions profondes ».

Enfin, la journée s'est terminée par la présentation de Christophe Aribert, chef 2 étoiles qui concocta le dîner du soir.

ACTUALITÉ FISCALE

Pour le dernier jour, après une journée sur les pistes, les experts-comptables et commissaires aux comptes assistèrent à la présentation de la loi de finances et de sécurité sociale 2020 par Jean-Pierre Cossin, conseiller Maître honoraire à la Cour des comptes et Marianne Renard-Beurtheret, adjointe du directeur fiscal du GAN. Enfin, Pierre-Yves Lagarde anima un atelier sur l'actualité du dirigeant avant que Laurent Benoudiz, Président du CROEC Paris - Ile de France et de la commission fiscale ECF, ne conclut la journée par un tour d'horizon sur l'application des points énoncés précédemment sur l'actualité fiscale.

Le mot de la fin revint à Jean-Luc Flabeau qui remercia chaleureusement les participants, cette année encore très nombreux, de ce séminaire. Il prit le temps de remercier les partenaires : ACD Groupe, Affiches Parisiennes, AG2R La Mondiale, Cegid, Chambersign, Coaxis, ECMA, Expert & Finance, Gan Assurances, Hays Medias, Ibiza Software, Intuit QuickBooks, Lex Persona, Linkoffice, MyCompanyFiles, MyUnisoft, RCA, Receipt Bank, Sage, Swisslife Assurances et Patrimoine.

Le séminaire s'acheva par une descente en luge à la lumière de la lune pour rejoindre le Nammos où se déroula un dîner musical et chantant pour conclure parfaitement ces quatre jours au sommet.

Rendez-vous l'année prochaine à Courchevel pour une nouvelle édition du séminaire « réflexion au sommet ! ».

CONFÉRENCES, ÉCHANGES ET DÉBATS FURENT AU COEUR DU FORUM ECF LE 4 FÉVRIER 2020 À PARIS

Cadre et format de l'évènement étaient pensés pour mettre en exergue la convivialité propre aux rencontres organisées par la Fédération.

Participants et partenaires ont pu se retrouver dans un espace dédié. Les échanges furent nourris. Affiches parisiennes, CaseWare, la Cavac, Garance, Gest On Line, QuickBooks, Revue Fiduciaire, SophiAssur et Tiime nous ont fait le plaisir de venir dialoguer avec les participants.

Après avoir pris le café d'accueil dans l'espace partenaires, chacun s'est dirigé vers l'amphithéâtre afin d'assister aux conférences et aux débats.

Laurent DAVID, directeur de la rédaction des Echos Publishing a animé ces tables-rondes.

Lieu privilégié de la liberté d'échange et de la transparence sur l'actualité, le Forum historiquement dédié aux commissaires aux comptes a, cette année, élargi le champ de ses thèmes à l'expertise comptable pour devenir le Forum ECF.

UNE NOUVELLE FORMULE

Cette nouvelle édition du Forum ECF a rassemblé cent vingt participants à l'espace Diderot dans le 12^{ème} arrondissement, à deux pas de la gare de Lyon.

UN DISCOURS MARQUANT

Jean-Luc FLABEAU, président de la Fédération Nationale ECF et tête de liste au Conseil Supérieur de l'Ordre, a présenté dans son discours d'ouverture les orientations stratégiques de la Fédération : « chez ECF, nous militons et croyons en une diversité des cabinets libéraux mais aussi en une diversité des compétences au sein de ceux-ci. Nos cabinets deviennent et deviendront de plus en plus protéiformes et ce sera bien là leur richesse. Même si nos missions traditionnelles restent, que ce soit en expertise comptable ou en audit, au cœur de nos cabinets, il est indéniable que le développement de nos cabinets passera par le développement des missions périphériques à ces missions traditionnelles. En outre, nous devons conquérir de nouveaux marchés et avons quatre défis à relever :

- devenir de véritables entrepreneurs qui partagent les mêmes défis que les autres entrepreneurs que sont nos clients ;
- anticiper les évolutions potentielles de la prérogative d'exercice ;

- saisir les opportunités telle la numérisation qui demande un regard transversal que nous pouvons avoir en tant qu'expert-comptable ;
- rechercher de nouveaux marchés.

En effet, sur ce dernier point, ajoutons que l'on ne peut pas être des entrepreneurs sans supporter le risque d'entreprendre et devons donc être très vigilants par rapport à l'inflation des normes. »

Ces défis sont ceux à relever pour engager une mutation solide et profitable de la profession. La mise en application doit passer par la recherche commune de solutions : « ECF préfère vous aider à emprunter un chemin difficile que de prendre un chemin sans issue » soulignait Jean-Luc FLABEAU.

C'est ce que le Forum ECF se proposait de faire : construire une méthode d'action commune.

Le discours se conclut par cette injonction : « Prenez l'exemple de vos propres clients. Les meilleurs entrepreneurs sont ceux qui ont une approche stratégique de leur business, qui savent relever la tête, qui réfléchissent à l'avenir de leur entreprise, et en participant à ce Forum, c'est ce que vous êtes en train de faire ».

QUATRE CONFÉRENCES-DÉBATS SUR L'AVENIR DE L'EXPERTISE COMPTABLE ET DU COMMISSARIAT AUX COMPTES

CONFÉRENCE-DÉBAT N° 1

Le numérique : nouvel outil de l'EC de demain ! Comment faire dans vos cabinets ?

Le numérique doit renforcer la position incontournable de l'expert-comptable dans l'économie notamment en tant qu'acteur de confiance.

Gilles BÖSIGER, vice-président d'ECF Paris IDF s'est déclaré impatient de s'emparer des innovations disruptives de demain. Les changements de l'environnement que sont l'instantanéité des échanges, l'accumulation des données, la suppression des intermédiaires n'ont été appréhendés par la profession qu'avec décalage. C'est ce décalage qu'il convient désormais de combler pour reprendre un rôle actif. Le numérique se présente comme la chance de sortir de « l'enfer des CERFA ». Dans son cabinet, certains collaborateurs se sont vus retirer de la charge de travail afin de recevoir de nouvelles responsabilités de référent numérique auprès des autres collaborateurs et des clients. Il convient désormais de « vendre autrement et réfléchir autrement ». Selon lui, le code du travail n'est plus nécessairement adapté à la situation car il s'agit désormais pour la profession de vendre de l'accompagnement et de l'humain.

Guillaume PROUST, président de la Commission Innovation d'ECF, rappelle que les *hard skills*, les connaissances pures et aptitudes techniques, sont désormais et seront encore plus à l'avenir l'apanage de la machine. Le recrutement doit dorénavant se focaliser sur les aptitudes humaines de l'empathie, de l'engagement, de la capacité d'adaptation et de compréhension des signaux subtils de l'homme et de la société. Il faut également former les collaborateurs aux « *soft skills* », chose qui aurait certainement dû être



envisagée depuis une cinquantaine d'années déjà car « il n'y a rien de pire que de ne pas être dans l'action ». Il rappelle que c'est également dans cette optique que le Booster Club a été créé. Il s'agit de rassembler des confrères, des avocats, des notaires, des banquiers et des start-up pour développer l'interprofessionnalité et rendre les cabinets plus agiles et performants.

« Nous devons être ambitieux pour notre profession » affirme Lionel CANESI, président du CROEC Marseille-PACA et tête de liste ECF pour les élections au CSOEC, en évoquant deux problématiques : celle des logiciels et celle des data. Les logiciels doivent satisfaire le client car ce dernier est essentiel. Les enjeux des data sont nombreux et structurants. « Nous allons vers de la data prédictive, déclare-t-il ; il ne faut laisser personne sur le côté et être leader pour emmener tout le monde. D'autre part, on est en train d'inventer notre métier sans nous et cela n'est pas acceptable. » Ainsi, l'initiative INKO en PACA rassemble sous le toit de ce nouvel incubateur des experts-comptables et des start-up de l'Accountech. Les professionnels peuvent tester les projets et accompagner les start-up conformément à la réalité des besoins des cabinets et de leurs clients.

Jean SAPHORES, président d'ECF Services (le « Do Tank » de la Fédération ECF en matière d'innovation) et président d'honneur de la FNTC, concluait en rappelant deux points majeurs : la protection des données et l'organisation des flux doivent être au cœur des réflexions dans les relations entre l'expert-comptable et ses clients. Il est inimaginable d'avancer dans le numérique sans l'humain.

CONFÉRENCE-DÉBAT N° 2

Décrypter le projet de réforme des retraites : se battre pour notre régime autonome !

Jacques BICHOT, professeur émérite d'économie de l'Université Jean Moulin (Lyon 3) et membre honoraire du Conseil économique et social, a présenté les origines du régime des retraites pour revenir sur la création des régimes spéciaux : « les questions de pénibilité, de dangerosité et les contraintes particulières doivent être réglées par une rémunération plus importante et non par la retraite. Aujourd'hui, le problème quant au projet de loi de réforme des retraites est que rien n'est dit sur la capitalisation. »

Bruno CHRÉTIEN, président de l'IPS (Institut de la Protection Sociale), président de FACTORIELLES et ancien directeur de caisse de retraite, estime que la réforme vise principalement à financer les engagements financiers de l'État en lui évitant de créer un régime complémentaire pour les fonctionnaires. Pour décrypter le projet, deux dossiers ont été produits par ECF. Ils sont à retrouver sur le site www.e-c-f.fr.

Jean-Luc FLABEAU évoque quant à lui une crise de confiance. À partir des éléments transmis par le gouvernement, il est impossible d'effectuer des simulations précises. Le financement n'est jamais évoqué clairement et le Conseil d'État qui a émis de nombreuses réserves l'a bien observé. ECF a ainsi demandé à ce que les mesures soient chiffrées. Les caisses de retraites des professions libérales ont mandaté des actuaires indépendants pour réaliser ce travail qui n'a pas été réalisé à l'occasion du projet de loi.

C'est également l'avis de Frédéric ROGIER, président de la CAVEC, qui dénonce une absence de véritable concertation et des chiffres erronés se basant uniquement sur des carrières linéaires et des hypothèses de croissance comme de hausse des salaires pour le moins fantaisistes.

« La désunion des corps intermédiaires profite à l'État » met en exergue Christophe SANS, secrétaire général de la Fédération ECF. La profession et l'ensemble des professionnels libéraux doivent s'unir pour parler d'une même voix pour faire évoluer le projet.

En conclusion, le syndicat ECF continuera à alerter et à militer pour sauvegarder le régime vertueux, solidaire et responsable que constitue le régime autonome de retraite des experts-comptables et commissaires aux comptes.

CONFÉRENCE-DÉBAT N° 3

Après PACTE, la vision ECF du CAC de demain !

A quelques semaines de la sortie du nouveau code de déontologie, pour lequel la Chancellerie éprouve beaucoup de difficultés de rédaction, le rebond proposé par ECF s'appuie sur un véritable audit adapté en lieu et place d'un audit complexifié par le rapport sur les risques, mais aussi sur l'ADN du commissaire aux comptes et non sur « le mélange des genres » souhaité par la CNCC. Ce rebond du CAC doit être complémentaire à la mission de l'expert-comptable et non concurrent.

Alors que tous les effets de la loi PACTE ne sont pas encore visibles, il est pourtant déjà possible de percevoir les changements profonds qu'elle a engendrés. « Même si l'on ne fait que de l'expertise comptable et pas de commissariat aux comptes, on est quand même touché par l'interdépendance des sujets. Il faut alors se fédérer » argue Vincent REYNIER, président d'ECF Paris, membre du Bureau de la Fédération Nationale et membre de la Commission CAC d'ECF.

Jean-François MALLEN, président de la Commission CAC d'ECF et tête de liste ECF pour les élections CNCC, déclare qu'actuellement la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes s'adresse certes aux confrères mais pas à son marché. Pour lui, il faut remettre du sens dans le discours et aller voir les chefs d'entreprise pour comprendre ce que veut le marché. Or, « le maillage territorial est la force des libéraux » rappelle-t-il. Selon lui, le rebond doit se concrétiser par des missions riches intellectuellement.

Sylvain BOCCON-GIBOD, président de la CRCC de Lyon, met quant à lui en avant l'importance pour le commissaire aux comptes de préserver son image d'indépendance, socle de son métier. Selon lui, il faut profiter de la médiatisation des conséquences de la loi PACTE sur le commissariat aux comptes pour faire connaître la profession et passer des messages à l'écosystème : « L'environnement, les prêteurs notamment, doit donc prendre conscience de l'utilité du commissaire aux comptes et des risques encourus par la profession si l'on veut s'en servir d'aide et de moteur ».

CONFÉRENCE-DÉBAT N° 4

Trucs et astuces pour mieux recruter dans nos cabinets !

Laurent BENOUDIZ, président du CROEC Paris IdF, part du constat suivant : les jeunes des écoles de commerce ne sont plus attirés par l'audit. A cela s'ajoute les difficultés éprouvées par les diplômés à identifier les cabinets susceptibles d'embaucher. « Si l'on ne fait rien, les Bigs vont faire des partenariats avec les grandes écoles, voire même créer leur propre école, alerte-t-il. Il faut travailler son attractivité et s'adapter aux attentes du marché. » Il donne l'exemple de la rémunération et de la gestion du temps : peut-être faut-il désormais payer une tâche, un travail réalisé et non plus un nombre d'heures. Cela favorise d'ailleurs l'autonomie et le sens des responsabilités. Il ajoute que « cela implique néanmoins de donner une dynamique avec un esprit d'équipe et un objectif de satisfaction du client forts, mais a pour avantage de renforcer l'attractivité du cabinet. »

Et Jean-Luc FLABEAU d'affirmer : « Un collaborateur est aujourd'hui plus précieux qu'un client. » Il porte dorénavant une grande attention au développement des ressources humaines de son cabinet grâce à l'embauche d'un DRH, à la pyramide des rémunérations ainsi qu'à la communication interne et externe. Pour garder ses collaborateurs, donner la possibilité d'évoluer, d'avoir des promo-



tions, de suivre des formations ou encore de faire du télétravail sont des solutions efficaces. Il préconise également de recruter des jeunes peu formés et peu diplômés dans le but de les former soi-même. Il s'agit de recruter par rapport à un projet et non par rapport à des compétences, ajoute Jean-François MALLÉN. Donner du sens s'avère ainsi primordial.

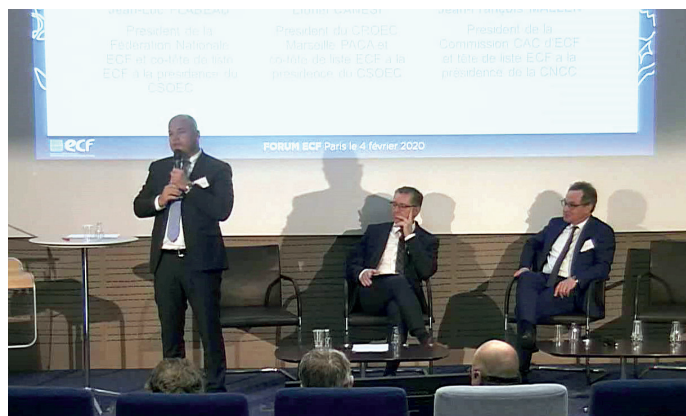
Marjorie HUSSON, vice-présidente du CJEC, fait, quant à elle, participer les collaborateurs dans les déplacements afin de les impliquer davantage et de donner une dimension concrète sur le terrain au travail fait au cabinet.

CONCLUSION

Le Forum ECF appartient aux confrères et entre formation et débats, il a permis d'approfondir sans tabou les bouleversements de la profession.

Lieu privilégié de l'expression syndicale, le Forum s'est conclu par les discours des têtes de liste ECF au CSOEC et à la CNCC.

Jean-Luc FLABEAU, Lionel CANESI et Jean-François MALLÉN ont fait passer des messages forts :



JEAN-FRANÇOIS MALLÉN :

« La gouvernance depuis plus de vingt ans est manipulée par quelques élus de grands réseaux et cette déclaration est tellement stupéfiante que je me doute que certains d'entre vous ont du mal à me croire, voire même me trouvent un peu partisan. Je vais donc vous donner quelques indices : en 2003 la publication de la LSF

le 3 août nous annonce la création d'un H3C. A partir de là une stratégie extraordinaire se met en place avec une écriture des NEP faite par une équipe de quelques personnes toutes cadres de grands réseaux et quelques membres du H3C à l'époque. Tout cela a entraîné des contraintes mais surtout les contrôles d'activité nous ont poussés à faire au minimum 40 % de travaux inutiles dans nos dossiers. »

LIONEL CANESI :

« Il y a trois priorités. L'indépendance numérique d'abord : on se sert aujourd'hui des conseils régionaux à majorité ECF pour en faire de véritables laboratoires de nos métiers et du futur de nos métiers, notamment en créant des incubateurs.

La data ensuite pour être maîtres du jeu et leaders de l'innovation.

L'humain et le management enfin. On ne peut pas avancer sur le numérique si on n'est pas capable de faire avancer aussi nos collaborateurs. Je suis partisan de la création d'une école de la profession avec une partie formation initiale et une partie formation continue.

Retrouvons ensemble la fierté d'être expert-comptable. »

JEAN-LUC FLABEAU :

« On est en campagne, on a des sujets extrêmement lourds à traiter. On a des convictions et il va falloir bâtir cette campagne avec les élus nationaux et régionaux. Nous sommes des hommes de conviction et les engagements, on les tiendra. On les tiendra parce que la politique est une chose mais l'évolution de la profession, les enjeux de la profession sont encore plus importants. »

**RENDEZ-VOUS EN 2021
POUR LA PROCHAINE ÉDITION
DU FORUM ECF**

RÉUSSIR ENSEMBLE LA TRANSFORMATION DE LA PROFESSION

PAR ADRIEN DECOSTER

La période fiscale est désormais bien entamée et la production nous confine dans le cabinet. Pour autant, il me paraît indispensable de continuer à prendre le temps d'anticiper les mutations à venir et d'aller à la rencontre des acteurs de notre profession, afin de bien appréhender les enjeux de demain et réussir la transition entamée par la profession.

C'est pour cette raison que j'encourage vos équipes à sortir des cabinets, malgré la lourde charge de production actuelle. En effet, force est de constater que nous ne prenons pas le temps d'aller sur des manifestations professionnelles, a fortiori en cette période. Pourtant, l'expert-comptable de demain devra être davantage actif, voire proactif pour répondre aux nouveaux besoins des clients. Cela est rendu possible grâce au développement de compétences acquises lors de séminaires, formations, salons, etc.

L'enrichissement des experts-comptables stagiaires et mémorialistes par des apports extérieurs constituent un atout non négligeable pour vos cabinets et leur développement.

Encouragez-les à participer aux différentes commissions des instances locales voire même nationales si cela est utile pour la réussite. L'intérêt est double : pour vous, c'est une opportunité de pouvoir bénéficier d'une actualité récente et de vous adapter en conséquence. Pour le mémorialiste, c'est une occasion de développer son réseau professionnel – et le vôtre par la même occasion – et de mettre en œuvre toutes les chances de son côté pour l'obtention de son DEC.

Je vous encourage également à valoriser l'engagement associatif au sein de vos cabinets et auprès de vos clients. Permettre à vos collaborateurs de s'investir dans des activités extra-professionnelles en leur laissant un peu de temps nécessaire, vous apportera un bien meilleur retour en termes de management et de fidélisation de vos équipes qu'un baby-foot et des espaces aménagés. D'autre part, de nombreux projets sont désormais orientés « RSE ». Au-delà du caractère écologique, l'engagement associatif a toute sa place dans cette démarche. Les clients prennent en considération des critères non financiers lors de l'acceptation d'une lettre de mission.

Arrêtons de croire que les personnes qui prennent le temps d'aller à l'extérieur ne travaillent jamais. A mon sens, tout est une question d'organisation. Ces personnes développent simplement un sens de l'anticipation et de l'organisation augmentée.

Ayez confiance en vos équipes. Valorisez leurs engagements. Permettez-leur de s'ouvrir vers l'extérieur. Impliquez davantage vos collaborateurs dans la prise de décision et associez les stagiaires et mémorialistes - vos futurs confrères - aux projets. Je suis certain qu'ensemble, nous réussirons la transformation de la profession.

LA
BOURSE
cjec

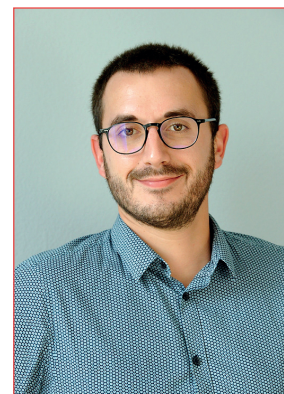
LA PÉRIODE FISCALE EST INTENSE ?
NOUS AVONS LA SOLUTION !



TROUVEZ DU RENFORT
SUR LA PLATEFORME DE MISE EN RELATION
CONFRATERNELLE DU CJEC !

LABOURSE.CJEC.ORG

COOPÉRATION • ASSOCIATION • TRANSMISSION DE CABINET • PARTAGE DE LOCAUX



Adrien DECOSTER
Président de l'ANECS

AU SERVICE DES EXPERTS-COMPTABLES ET DE LEURS CLIENTS LIBÉRAUX

**DÉCOUVREZ SUR INTERFIMO.FR
NOS SOLUTIONS FINANCIÈRES
ET PLUS ENCORE !**

- **Des modalités de financement sur mesure :**
financement 1^{ère} installation, durées et quotités
adaptées, crédit ou crédit-bail, amortissements
dégressifs, constants ou in fine...
- **Des couvertures assurance personnalisées,**
fruits de 50 années d'expérience de situations
vécues par les professionnels libéraux...



DEMANDE DE CRÉDIT
EN LIGNE



NOS OUTILS FINANCIERS



VOTRE INTERLOCUTEUR

- **Une ingénierie financière spécifique** aux opérations lourdes
des grandes entreprises libérales ainsi qu'au secteur privé non
lucratif, sanitaire et médico-social.
- **Une aide à la préparation de la retraite et
à l'organisation du patrimoine** en collaboration avec
les spécialistes de LCL Banque Privée.

SUIVEZ-NOUS !



QUEL CABINET POUR DEMAIN ? AVEC QUI ET COMMENT ?

INTRODUCTION

Dans ce numéro d'Ouverture, nous avons choisi de consacrer le dossier spécial à un entrepreneur qui s'oublie : l'expert-comptable. Nous sommes partis du constat que notre profession conseille quotidiennement ses clients et que, paradoxalement, elle se trouve souvent démunie sur le choix et l'évolution de la structuration de sa propre activité.

L'exercice indépendant propre à l'expert-comptable peut conduire à un isolement du professionnel face à des problématiques sur lesquelles du recul est nécessaire pour prendre les bonnes décisions. La volonté historique du syndicat ECF est d'être le premier réseau de la profession regroupant les indépendants, afin qu'ils échangent sur leur pratique du métier.

Ce dossier spécial est la traduction pratique de cette ambition ! Nous avons compilé plus d'une vingtaine d'articles sur différents sujets propres à l'organisation de nos cabinets. A tous les moments de notre carrière, nous sommes amenés à nous poser des questions de structuration : quel mode de rémunération ? Comment associer les jeunes générations ? Comment organiser nos activités support ? La liste des sujets à aborder est telle que nous avons fait le choix de réunir des contributions ayant pour point commun d'être innovantes ou témoigner d'une expérience particulière.

Le choix du statut social du professionnel est un vaste et éternel sujet. Faisant fi du débat salarié/travailleur non salarié, nous avons choisi de consacrer un article aux nouveautés jurisprudentielles relatives au statut social d'associé professionnel interne (API). Ce dossier contient également des retours d'expériences de cabinets ayant mis en place des organisations adaptées aux nouveaux besoins des clients et des collaborateurs, mais aussi l'intégration des robots comptables dans les processus de production ou encore sur les nouvelles offres d'assistante à temps partagé.

Dans la seconde partie du dossier, nous abordons la phase de croissance et de développement du cabinet. Différents chemins s'offrent à l'expert-comptable, notamment le rachat de cabinets. Deux cabinets de transaction spécialisés dans le secteur comptable apportent leurs éclairages sur les questions à se poser et la stratégie à adopter lors d'une acquisition.

L'adossé de son cabinet à un réseau est une option qui présente de plus en plus d'intérêts dans un environnement très mouvant où la taille permet de répondre à des besoins difficilement maîtrisables dans des microstructures isolées. Face au succès grandissant des réseaux, l'offre s'est diversifiée et nous constatons une pluralité de modèles économiques, avec des niveaux très différents d'intégration capitalistique ou opérationnelle.

Nous avons essayé d'être le plus précis possible pour vous présenter cette diversité et avons cherché à réunir des analyses techniques et des témoignages de confrères sur leurs expériences respectives. Vous l'aurez compris, notre ambition n'est pas de fournir une boîte à outils exhaustive, ou des préconisations universelles. Chacun y trouvera des réponses à ses questions, voire mieux, de l'inspiration pour faire évoluer sa structure d'exercice.

Une excellente nouvelle pour conclure, la taille n'a pas d'influence directe et automatique sur la performance !

Et comme disait le regretté COLUCHE : « et puis moi ça m'arrange ! »

Nous espérons en tout cas que nous aurons pu éclairer nos lecteurs et il ne nous reste plus qu'à vous souhaiter une bonne lecture !

Co-écrit par Serge ANOUCHIAN et Gilles BÖSIGER



1ÈRE PARTIE

QUEL CABINET ? QUELLE RÉMUNÉRATION ? QUELS COLLABORATEURS ?

SOMMAIRE

Mieux rémunérer ses collaborateurs et collaboratrices : les modes alternatifs efficaces pour nos clients le sont aussi pour nos cabinets <i>Mathieu CHAUVIN et Jérôme DEDEYAN</i>	p. 24
DBA fait peau neuve ! <i>Juliette MARECHAL et Antoine DALAKUPEYAN</i>	p. 26
L'API : LA solution pour être TNS dans une société de capitaux ? <i>Pierre-Yves LAGARDE</i>	p. 28
Experts-Comptables / Robots Comptables : Menaces, opportunités ou complémentarités ? <i>Éric HAINAUT</i>	p. 29
Un cabinet agile : pour quoi ? comment ? <i>Florence HUNOT CORTES</i>	p. 32
Avoir une assistante n'est pas l'apanage des grands cabinets <i>Sophie NOUVEL</i>	p. 34
Activité libérale en cabinet : c'est aussi possible pour les experts-comptables <i>Laetitia JEANIN-NALTET</i>	p. 36
Le télétravail : changement de lieu de travail ou évolution organisationnelle ? <i>Laetitia JEANIN-NALTET</i>	p. 37

MIEUX RÉMUNÉRER SES COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES : LES MODES ALTERNATIFS EFFICACES POUR NOS CLIENTS LE SONT AUSSI POUR NOS CABINETS \\\\\\\\\\\\\\\\\\\

PAR MATHIEU CHAUVIN ET JÉRÔME DEDEYAN

Nos collaborateurs et collaboratrices ne viennent pas travailler que pour l'argent. Ils recherchent aussi du lien social, et sont –on l'espère– souvent portés par l'amour du travail bien fait et par la satisfaction de nos clients.

Mais en matière de rétribution, le salaire est bien leur principale préoccupation et une composante essentielle de leur motivation. Fixe, il récompense un chemin vers la matérialisation d'un potentiel : l'augmentation s'accompagne d'un accroissement de responsabilités. Variable, il récompense la performance atteinte dans le passé par rapport à des objectifs fixés en commun.

LE SALAIRE : UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE MAIS PAS LA SEULE.

Le salaire est-il pour autant la seule solution à notre disposition pour rétribuer de façon juste et motivante, attirer et fidéliser ? Non. Il existe dans la panoplie des outils disponibles de nombreux périphériques de rémunération efficaces. Nous les utilisons souvent chez nos clients, les utilisons-nous pour nos cabinets ?

Parmi ces périphériques de rémunération, figurent au premier plan les dispositifs de partage du profit communément inclus dans l'épargne salariale. Selon les schémas, en place on y retrouvera la participation aux bénéfices, l'intéressement à la performance, l'abondement et les plans d'épargne salariale (PEE PER).

L'ÉPARGNE SALARIALE AU CŒUR D'UNE STRATÉGIE EFFICACE DE MOTIVATION ET FIDÉLISATION

D'après les derniers chiffres de la DARES, plus d'1 salarié sur 2 dans le secteur privé a accès à un dispositif d'épargne salariale (58 % des salariés dans les entreprises de plus de 10 salariés). Traduction, ces dispositifs font désormais partie intégrante des « packages » de rémunération analysés par les salariés dans les processus de recrutement. Ils peuvent faire la différence à l'embauche et dans la durée.

Les montants distribués au titre des dispositifs de partage du profit sont en constante augmentation et la part des salariés couverts aussi. Cela dit, le taux de couverture est encore très hétérogène selon la taille de l'entreprise. S'ils sont monnaie courante dans les PME, ETI et grandes entreprises, ils sont encore sous-exploités dans les petites entreprises et petites PME (seuls 11 % des salariés dans les entreprises de moins de 10 salariés ont accès à un dispositif de partage du profit d'après la DARES).

C'est incompréhensible puisqu'ils ont une efficacité imbattable : dans une entreprise de moins de 50 salariés (Participation volontaire, Intéressement ou Abondement dans les plans d'épargne sala-

riale) ou de 250 salariés au plus (Intéressement), 100 € de budget de prime dépensés par l'entreprise donnent 90,3 € épargnés pour nos collaborateurs (Participation, Intéressement placés et abondement), ou (hypothèse de tranche marginale d'imposition de 14 %) 78,9 € à dépenser tout de suite (Participation ou Intéressement perçus lors du versement). C'est l'effet de la suppression du forfait social au 1^{er} janvier 2019.

TMI	Efficacité d'une prime d'épargne salariale comparée au salaire
11 %	+ 87 %
30 %	+ 134 %
41 %	+ 173 %
45 %	+ 190 %

DE FAUSSES BONNES RAISONS DE NE PAS UTILISER L'ÉPARGNE SALARIALE, ET DES VRAIS LEVIERS SI ON S'Y PREND BIEN

Complexité ou richesse ?

La complexité est souvent pointée du doigt comme principale explication de la sous-utilisation de ces dispositifs. Nous répondons « richesse » et « simplification ».

Cette richesse qui permet aux conseils de l'entreprise de facturer des honoraires en délivrant de la valeur est évidemment un atout pour paramétrer nos dispositifs en fonction de la structure et des besoins de nos cabinets. Mettons en avant deux ou trois exemples concrets de cette richesse :

- Avec le nouveau calcul de franchissement de seuil d'effectif sur 5 ans, le recul de 3 ans de soumission à la participation si un accord d'intéressement est mis en place juste avant le franchissement de seuil est un moyen de conserver très longtemps la souplesse de l'intéressement plutôt que la formule légale de participation.
- Pour les plus grandes structures l'interdépendance participation obligatoire / intéressement est le moyen de maîtriser les montants.
- L'intéressement peut s'appuyer sur des objectifs de performance librement choisis : ils peuvent être économiques et financiers (approche traditionnelle par les soldes intermédiaires de gestion) mais aussi analytiques et issus du contrôle de gestion. Dans des métiers aux honoraires, le nombre de lettres de mission, le taux d'utilisation (nombre de jours ou

d'heures facturés / nombre de jours ou d'heures facturables et le taux moyen facturé à l'heure / à la journée sont très souvent des indicateurs simples et efficaces traduisant la performance opérationnelle et aisément partageables avec toute l'entreprise. Il est également possible d'introduire des critères mesurés par des enquêtes internes ou externes (qualité / sécurité / satisfaction client / empreinte environnementale...). Et la définition d'unités de travail et le choix des règles de répartition permettent de cibler en respectant le caractère collectif des dispositifs. Pour simplifier, on peut dire que le code génétique de l'entreprise, ses métiers et son business plan peuvent être traduits et partagés dans un accord d'intéressement.

Exemple d'application dans l'entreprise « GLOBAL COMPTA » qui compte 20 collaborateurs et qui a installé un accord d'intéressement plafonné à 10 % du REX. La prime se déclenche si le REX est positif et peut délivrer jusqu'à 2 000 € par personne selon le niveau d'atteinte des objectifs fixés dans l'accord assis sur le taux d'utilisation (nb heures facturées / nb heures facturables) et la satisfaction client (enquête annuelle). Le versement de la prime est couplé au PEE qui offre un abondement (100 % du versement plafonné à 300 €) et PERECO avec abondement dont le plafond est croissant avec l'ancienneté du collaborateur.

- On oublie souvent les possibilités de paramétrage de l'abondement dans les plans d'épargne salariale : par nature de flux, par paliers de versement, à l'ancienneté... autant de possibilités –déterminables annuellement- qui permettent de servir son cahier des charges.

Une simplicité croissante.

De très nombreux progrès ont été faits et sont encore attendus pour simplifier la mise en œuvre :

- Formalités de dépôt allégées pour les plans d'épargne inter-entreprises et désormais 100 % électroniques pour tous les dispositifs.
- Depuis le 1^{er} janvier 2020, les chefs d'entreprise peuvent conclure des accords d'intéressement pour une durée inférieure à 3 ans levant ainsi la rigidité d'un engagement triennal.
- On attend avant la fin du premier semestre 2020 la possibilité de décider unilatéralement de la mise en place d'un accord d'intéressement dans les entreprises de moins de 11 salariés plutôt que de passer par un référendum aux 2/3 comme il était d'usage jusqu'ici.

LE FLUX FINANCIER DOIT S'ACCOMPAGNER D'UN FLUX D'INFORMATION POUR ÊTRE PLEINEMENT EFFICACE

Trois facteurs-clés de succès très concrets nous semblent indispensables pour extraire pleinement la valeur managériale de son schéma d'épargne salariale :

- Aligner les indicateurs avec ses objectifs internes et externes.
- Communiquer collectivement sur la marche des affaires à l'occasion du versement des primes : savoir pourquoi cela verse ou ne verse pas, aborder les progrès accomplis ou à accomplir sont la clé pour une mobilisation des énergies au service du développement de nos cabinets.

- Mettre en valeur individuellement les dispositifs dans la présentation à chacun et chacune de sa rémunération globale : nous délivrons à nos clients avec des outils adaptés des bulletins individuels de rémunération ou bilan social individuel : le faisons-nous dans nos propres entreprises ?

ET DEMAIN ?

Nous attendons dans les années à venir la poursuite de la croissance de ces périphériques de rémunérations dans les entreprises. Et nos cabinets pourront en bénéficier. Ces évolutions sont principalement au nombre de deux :

- Développement de l'épargne retraite avec la création dans la loi Pacte du nouveau Plan d'Épargne Retraite qui offre lui aussi son lot d'innovations et d'avantages (avantage fiscal généralisé à l'entrée et liberté de choisir entre rente et capital). La responsabilité des employeurs dans la constitution d'une épargne retraite supplémentaire sera renforcée du fait de la suppression des cotisations et droits à retraite complémentaire obligatoire pour les salariés les mieux payés (>3PASS), il faudra leur trouver une substitution à l'aide du PER.
- Développement de l'actionnariat salarié avec un objectif ambitieux affiché par l'actuel gouvernement visant 10 % du capital de nos entreprises détenus par les salariés.

Autrefois perçus comme réservés aux grandes entreprises, les dispositifs d'épargne salariale deviennent désormais de vrais outils de management et de motivation des salariés. On ne peut ou doit pas tout faire en salaire, même si ce dernier reste essentiel : l'attractivité de nos cabinets en dépend.



Mathieu CHAUVIN
Président ERES Group



Jérôme DEDEYAN
Associé fondateur ERES Group

DBA FAIT PEAU NEUVE ! \\\

PAR JULIETTE MARECHAL ET ANTOINE DALAKUPEYAN



« Durant les trois mois de travaux, nous nous sommes installés dans des bureaux temporaires situés à deux minutes de nos locaux. Nous avons ainsi pu préserver les habitudes que nous avons dans le quartier tout en suivant l'avancement du projet », explique Arnaud Laplanche, président de DBA.

L'ensemble des collaborateurs a été tenu informé tout au long de l'avancement du projet lors d'événements organisés en interne et par des communications régulières.

Tous les collaborateurs ont été conviés à un petit-déjeuner d'inauguration des locaux à la rentrée de septembre 2019. Un moment attendu pour découvrir le nouveau cadre de travail !

DES LOCAUX TOUS BEAUX, TOUS NEUFS !

UNE VOLONTÉ DE MODERNITÉ

Offrir plus de flexibilité et s'adapter aux nouveaux modes de travail est un enjeu incontournable pour les cabinets qui cherchent, aujourd'hui plus que jamais, à attirer et fidéliser leurs collaborateurs.

Ces dernières années, DBA a lancé plusieurs chantiers pour faire évoluer son environnement de travail.

Dès 2018, DBA a ainsi mis en place le home-office pour offrir plus de souplesse et d'autonomie de travail à ses salariés et favoriser ainsi un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Le dispositif est un succès et les collaborateurs profitent aujourd'hui d'un jour de home office par semaine, avec tout l'équipement pour leur permettre de travailler dans les meilleures conditions (double écran portatifs, sacs à dos, etc.).

DBA a également revu ses pratiques professionnelles pour tendre vers plus de dématérialisation et de digitalisation de ses métiers. Le but ? Moderniser la profession et dépoussiérer l'image du comptable qui croule sous les classeurs ; tout en responsabilisant les collaborateurs aux problématiques environnementales (moins de documents papiers, moins d'impressions ...).

Enfin, le chantier de modernisation des espaces de travail s'est rapidement imposé. « Un des arguments de poids pour la refonte de nos locaux était l'attractivité employeur » nous explique Diane Berthet, directrice des ressources humaines de DBA. « Nos locaux étaient vieillissants et loin des nouveaux standards plébiscités notamment par les plus jeunes générations. Surtout, ils pouvaient difficilement accueillir de nouveaux collaborateurs : un vrai problème pour un groupe en pleine croissance ! ».



LA MISE EN PLACE

Pour l'accompagner dans ce projet, DBA a fait appel à Majorelle, une entreprise spécialisée et reconnue dans l'aménagement d'espaces de travail. Après une phase de cadrage, le projet était rapidement lancé ! La volonté du comité de direction était d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans ce projet afin de le rendre collaboratif et de susciter une réelle adhésion. Comment ? Un groupe de travail de 18 personnes représentant les différents métiers de DBA a été constitué. Ce groupe s'est réuni lors de cinq ateliers pour définir les attentes et participer ainsi à l'élaboration du nouvel aménagement.

Les salles de réunion ont des configurations et des tailles adaptées, les rendant plus ou moins formelles. Un box dédié aux entretiens de recrutement a été pensé pour accueillir au mieux les candidats. Les bureaux associés sont, quant à eux, aménagés pour se transformer au besoin en salles de réunion complémentaires.

Un WorkCafé de quarante places est situé au centre du plateau et accessible dès l'entrée, avec canapés confortables, café et thé à disposition de tous ! C'est un espace convivial pour se retrouver, échanger, se détendre et même travailler de manière informelle. Des espaces de pause sont également disséminés sur tout le plateau pour permettre à chacun de s'y installer au cours de la journée pour discuter ou passer un appel par exemple.



L'équipement informatique a été renouvelé pour offrir de bonnes conditions de travail (double écrans, casque sans fil). Des casiers individuels sécurisés ont été mis à disposition des collaborateurs pour ranger leurs affaires personnelles.

Les matériaux ont été choisis pour lutter contre les nuisances sonores : une moquette spécifique, des cloisons adaptées, des box insonorisés. Les espaces cloisonnés ont été équipés de parois vitrées pour offrir un maximum de lumière à leurs occupants ; ce qui est essentiel pour travailler dans de bonnes conditions ! Les couleurs aux tons méditerranéens et la décoration n'ont pas été choisis au hasard. Le but était de créer une ambiance chaleureuse pour que les collaborateurs se sentent « comme à la maison ».

« Nous en avons profité pour faire évoluer les habitudes de chacun et mettre en place des initiatives de développement durable : tri sélectif, fontaines à eau, distribution de gourdes, meilleure gestion des impressions... » ajoute Judicaël Jung, directrice Marketing et Communication.

ET TOUT LE MONDE EN PROFITE !

DBA voulait moderniser les espaces de travail en s'appuyant sur les nouvelles technologies, créer un environnement accueillant et attractif. Pari tenu ! Les bureaux sont une belle vitrine pour le groupe tant pour recevoir ses candidats que pour ses clients. « Nous sommes très fiers du rendu final. C'est un gros chantier que nous avons mis en place et qui nous a beaucoup mobilisés ; mais cela en valait clairement la peine ! Les collaborateurs témoignent de leur motivation à venir au bureau le matin car ils y trouvent confort et plaisir : l'essentiel est là ! » conclut Arnaud Laplanche, président de DBA.



Juliette MARECHAL

Chargée de communication et marketing

Antoine DALAKUPEYAN

Expert-comptable/commissaire aux comptes
Associé

PAR PIERRE-YVES LAGARDE - IMANI FAMILY OFFICE

PAR PIERRE-YVES LAGARDE - IMANI FAMILY OFFICE



EXPERTS-COMPTABLES / ROBOTS COMPTABLES : MENACES, OPPORTUNITÉS OU COMPLÉMENTARITÉS ?

PAR ÉRIC HAINAUT

Il n'est pas un jour où l'on n'entend pas parler de tels ou tels robots comptables, de la disparition de 25 000 postes de collaborateurs d'ici 5 ans, de la perte du monopole de la saisie comptable, de l'entrée sur le marché des banques...

Loin de toutes ces réflexions qui tournent parfois à la polémique, je voulais livrer une synthèse de retours d'expériences sur le changement du management des cabinets d'expertise comptable avec l'arrivée de ces robots.

On peut déjà faire le constat que certains professionnels ont très tôt considéré qu'il n'était pas possible de faire machine arrière, de se battre contre « les machines » et qu'il fallait considérer cette menace comme une opportunité et vivre ensemble en toute complémentarité.

Je me contenterai d'aborder la phase « modification de l'organisation du cabinet » au travers de 4 angles :

- les robots,
- les collaborateurs,
- les clients,
- le cabinet.

Il s'agira de voir comment ces quatre angles doivent s'articuler pour n'en faire qu'un et ne pas tourner en rond... car chacun sait qu'il n'y a pas d'angle dans un cercle !

I. LES ROBOTS

Les robots ne font pas qu'un pour le moment. Il serait maladroit de tout mettre dans le même sac et surtout de surestimer leurs capacités actuelles.

En fait si l'habillage marketing est souvent séduisant pour les clients, les experts qui en ont essayé plus d'un sont souvent insatisfaits voire déçus... Je n'ai encore vu aucun expert-comptable se prosterner devant le produit miracle, ni la profession idolâtrer tel ou tel éditeur.

En fait la peur et les erreurs faites sur les robots viennent des éditeurs eux-mêmes qui, à coup de marketing agressif, ont oublié de faire de la vraie pédagogie sur les capacités de leurs produits en vendant ce que les robots devraient pouvoir faire et non ce qu'ils font actuellement.

Face à eux, ils ont rencontré des experts-comptables méfiants avec la peur du « c'était mieux avant » et en quête d'un produit qui fasse tout et de tous les produits qui ne fassent qu'un... autant chercher un mouton à cinq pattes.

Si on y réfléchit bien et pour mieux comprendre comment organiser son cabinet en intégrant les robots, on peut classer ces derniers en plusieurs catégories, qui ne sont pas forcément incompatibles entre elles.

Il y a d'abord les plateformes de pilotage d'entreprise comme le bien connu Quick Books. Cet outil est « multitâche » mais surtout a besoin d'autres robots pour être complet. C'est la tête du robot mais il faut chercher les bras et les jambes autre part !

Aux USA, Quick Books est une véritable market place qui s'articule autour de plus de 400 applis... en France beaucoup moins.

One Up, Exact, Xero seraient leurs principaux concurrents.

Il y a ensuite les outils dit « facilitateurs de saisie comptable » ou de « catégorisation comptable » qui reposent sur la technologie des OCR (logiciel de reconnaissance de caractères).

La technologie repose sur le scannage des factures et leur « modélisation » sur Excel pour en extraire les données comptables (HT, TVA, TTC, date, nom du fournisseur...).

Citons parmi les plus connus Receipt Bank qui se « raccorde » à Quick Books mais aussi à la plupart des gros éditeurs de solutions comptables.

Enfin il y a des outils mixtes ou limités :

- MEG (Mon Expert en Gestion) permet de faire la facturation, les affectations comptables, le pointage bancaire,
- Selmed, ne traite que des professions médicales... et ne gère donc pas la TVA,
- Tiime appartient à un cabinet comptable qui le commercialise via une licence ou via une franchise après s'être retiré quelque temps du marché,
- Georges le Robot Comptable ne traite que des BNC... mais refuse de travailler avec la profession. Autant dire aucun moyen d'avoir un compte administrateur pour piloter ses clients,
- Shine ne permet pas non plus d'avoir de compte administrateur mais sa particularité est d'être couplé à une néo banque.

Pourquoi fallait-il parler des robots pour aborder le changement d'organisation du cabinet ?

Parce qu'on a trop tendance à oublier d'étudier le marché des robots, de connaître ses besoins, ses spécificités avant de se lancer. Il y a des cabinets à forte clientèle de commerçants, d'autres de professions libérales, d'autres de professions médicales... leur force se trouvant dans l'homogénéisation de certains dossiers.

On l'aura compris : trouver chaussure à son pied n'est pas chose aisée. Regardons déjà ce qu'il y a en rayons, essayons, choisissons et marchons un peu avant de faire de la route.

Une fois le bon produit trouvé et avant de nous occuper des clients, intéressons-nous d'abord aux collaborateurs trop souvent oubliés dans l'organisation.

Ce sont les jambes du cabinet, si cela ne marche pas avec eux, cela ne marchera pas avec les clients.

II. LES COLLABORATEURS

De nombreuses erreurs sont commises avec les collaborateurs lorsque les Robots comptables pénètrent les cabinets :

- Trop « vite »,
- Trop « pour tout le monde »,
- Trop « à la mauvaise période »,
- Trop « faut que ça se fasse »,
- Trop « pas assez formés ».

Trop c'est trop comme dirait l'autre !

En fait il ne faut pas croire que tous les collaborateurs ont de l'appétence pour le changement et pour les nouvelles technologies. Il va donc falloir repérer les influenceurs et les meneurs... le reste de la troupe suivra petit à petit.

Il va falloir vite repérer les réfractaires et les « c'était mieux avant » pour les convaincre et les empêcher de porter trop haut et trop vite un jugement négatif qui entacherait l'avancée des autres.

Une fois l'équipe de choc constituée, il faut nommer un pilote... et lui laisser le temps de piloter... et oui messieurs les experts-comptables, je sais que le temps c'est de l'argent, mais comment s'investir dans une mission si vous ne vous en donnez pas les moyens.

Ce n'est pas la peine d'essayer de convertir tout le monde en même temps car c'est impossible tant à cause des clients, de certaines activités que de certains collaborateurs.

Ensuite, il faut bien former les collaborateurs, les laisser s'habituer, ne pas commencer cette mutation pendant la période fiscale... et écrire des procédures, accompagner, recadrer, écouter.

On a trop tendance à écouter les vendeurs de Robots nous dire que nous allons gagner 30 % du temps... alors qu'aujourd'hui et pendant encore quelques temps je pense, nous passons 30 % de temps supplémentaire à mettre tout en place et nous organiser.

On n'oubliera pas au passage de revoir les procédures de clôture des comptes, car on ne fait pas un bilan et un dossier de révision avec un dossier produit par un robot comme un dossier classique.

Il faudra tenir compte, par exemple, des écritures que l'on passe sur l'outil robot de celles que l'on passe sur notre logiciel de production comptable.

Il est temps maintenant de s'occuper des clients car pour eux aussi, on ne peut pas s'y prendre n'importe comment.

III. LES CLIENTS

Croire que tous les clients sont identiques et qu'on va tous les basculer sur les robots est une grossière erreur et dangereuse méthode d'organisation.

Croire ensuite que les clients ne sont pas concernés par l'arrivée des robots comptables est également une erreur.

Les robots permettent plus d'interactivité avec le client, d'avoir une comptabilité en théorie en *live*, mais le client doit changer de comportement et surtout doit mettre souvent la main à la pâte.

Commençons par le début : la segmentation de la clientèle !

Regardons dans notre portefeuille si nous n'avons pas des « lots » de clients similaires, du même secteur, dont le traitement comptable est par exemple industrialisé. Ça peut être le cas par exemple sur les BNC, les professions médicales, du commerce de détail.

Ces clients seront probablement les plus faciles à convertir car nous les maîtrisons déjà.

Mais cela ne suffit pas : tous les clients d'un même lot ne sont pas convertibles.

Il faudra chercher celui qui a de l'appétence pour les nouvelles technologies, celui qui veut de l'information.

La réussite se fera également plus facilement sur de nouveaux clients que sur les très anciens habitués à « la compta à l'ancienne ».

Un axe intéressant à développer : constituer une équipe de clients « beta testeur » et leur faire essayer la relation « expert-comptable / robot / client » pendant une période donnée (on peut lui offrir en échange une petite remise sur les honoraires).

Il faudra faire ensuite une réunion (un petit-déjeuner) avec les clients et les collaborateurs pilotes et recueillir les impressions. Vous pourrez ainsi nouer de nouveaux contacts, rectifier le tir sur l'organisation et amorcer l'écriture de procédures.

On peut ensuite organiser un événement cabinet auprès des autres clients et inviter les clients beta testeurs qui deviennent désormais et en principe des prêcheurs de bonne parole.

On avancera petit à petit ensuite pour convertir les clients en présentant les solutions :

- à chaque rdv prospect,
- aux anciens clients, lors d'un rendez-vous,
- en détectant les besoins au cours d'échange avec les collaborateurs.

Enfin pour chaque client qui basculera sur une solution digitale, n'oublions pas de le former.

Il est dangereux de le laisser se « dépatouiller » sur un outil sans lui expliquer d'abord sa philosophie, de faire le bon paramétrage et de faire un point avec un peu de recul pour observer la maîtrise de la technique.

Ne pas respecter cette règle c'est s'exposer à travailler sur une comptabilité ni faite ni à faire, sur laquelle nous passerons plus de temps à apporter des corrections que d'avoir fait le travail nous-mêmes.

Certains cabinets sont « datadockés » (agrément d'un organisme de formation), voilà une idée de nouvelle mission payante, prise en charge par l'OPCA du client.

Il ne reste plus qu'à organiser le cabinet !

IV. LE CABINET

En plus d'être des producteurs de « comptabilité », il ne faut pas perdre de vue que le cabinet c'est aussi :

- de l'administratif,
- du commercial,
- du marketing.

L'entrée des robots dans le cabinet impactera ces trois domaines de compétence.

1) L'administratif

On ne contractualise pas avec un client qui utilise une solution avec un robot comptable comme on le ferait avec un dossier classique.

Les robots permettent une interaction et une intervention du client dans la comptabilité.

Le fameux tableau de répartition des tâches cher à notre profession doit être adapté.

La lettre de mission doit être reformulée.

On en profitera au passage pour mettre en place une solution de signature électronique de la lettre de mission avec Adobsign par exemple, car vendre des solutions digitales avec des lettres de mission à l'ancienne se montre alors contradictoire.

Cela entraînera de fait une réadaptation des procédures internes : circulation des documents, nouvelle facturation...



2) Le Commercial

On ne vend pas une mission utilisant un robot comptable comme une solution classique.

Il va donc falloir s'habituer à trouver de nouveaux argumentaires commerciaux, ne pas survendre et pour les personnes en charge des rendez-vous prospects, détecter rapidement lorsque cela en vaut la peine de proposer une solution qui utilise un robot comptable ou pas.

Pour les anciens clients, une fois les collaborateurs habitués aux outils, je pense qu'ils sont les mieux placés pour proposer des dossiers à « basculer » en fonction de certains critères sur le dossier tels que :

- l'appétence du client,
- la ponctualité dans l'envoi de sa comptabilité,
- la spécificité du dossier.

Il ne reste plus qu'à « habiller » tout ceci... c'est le rôle du marketing.

3) Le marketing

Le savoir-faire et le faire savoir... si on utilise et on maîtrise l'utilisation de robots comptables, il faut le faire savoir.

On commencera par marketer une offre commerciale avec différentes solutions, des tarifs, des avantages mis en évidence.

On en profitera pour mettre à jour son site internet pour mettre en place un espace dédié aux solutions digitales et travailler sur les réseaux sociaux.

On constate que les clients les plus sensibilisés à choisir un expert-comptable qui utilise des solutions digitales vient du Web et non du bouche à oreille : à chaque produit sa cible, à chaque cible son canal de communication.

On n'oubliera pas d'impliquer dans le marketing, les collaborateurs d'une part pour avoir leur avis, d'autre part car ils pourront véhiculer l'information et mieux la proposer aux clients.

Laissons le temps au temps et réunissons régulièrement des clients, des collaborateurs, le back office... pour juger des avancées, regarder les effets quantitatifs et qualitatifs, comme une sorte de conclusion à la mise en place d'une nouvelle organisation du cabinet vers l'utilisation des robots comptables.

Mais il est temps pour moi de faire également ma conclusion !

CONCLUSION

Il faut s'y mettre : cela prend du temps, de l'énergie, des moyens humains et financiers... Ceux qui arriveront trop tard auront beaucoup de difficultés à rattraper le temps perdu.

Rien n'est bien compliqué en soit : du bon sens, des ateliers pratiques organisés entre autres par ECF et lors des congrès, des lectures abondantes sur le sujet.

Nous avons toutes les ressources pour y parvenir.

Lorsque cette grande étape sera franchie et en attendant la totale dématérialisation des factures pour 2025, il sera temps de devenir plus expert et moins comptable et réorganiser le cabinet vers de nouvelles missions... Mais ne mettons pas la charrue avant les bœufs... Bonjour messieurs les Robots, nous venons en paix !



Eric HAINAUT
Expert-comptable

A decorative graphic consisting of a series of parallel diagonal lines, slanted downwards from left to right, in a teal color.

- **Les prises de décision et le passage à l'action s'accroissent ;**
- Les salariés gagnent en **autonomie** et développent du **leadership dans leurs rôles, les recrutements sont facilités et le turnover diminue ;**
- **La production de livrables** (services, offres, produits, innovations...) **est plus efficace ;**
- Les **interactions transverses** s'amplifient et sont sources de **valeur ajoutée** pour l'Organisation et les personnes elles-mêmes ;
- **Les réunions et les interactions** sont plus **fluides et plus efficaces ;**
- Les équipes s'adaptent plus rapidement et sereinement **aux opportunités et aux contraintes ;**
- **Les entreprises se reconfigurent** un peu tous les jours **en douceur ; les douloureuses transformations ne sont plus nécessaires.**

- 1) **Partir du principe que l'on ne sait pas !** Puisque les vérités d'hier ne sont plus celles d'aujourd'hui, considérer que l'on ne sait pas est plus sûr...
- 2) **Apprendre du réel :** puisque l'on ne sait pas et qu'on n'a plus le temps (ni l'argent !) d'engager de longues études et autres analyses approfondies qui seraient vite obsolètes, la meilleure façon d'apprendre est d'expérimenter, d'essayer, pour voir, évaluer puis itérer pour améliorer, pas à pas...
- 3) Donc **avancer par boucles** plutôt qu'en mode linéaire, chercher la prochaine action que l'on peut engager rapidement, à risque limité...
- 4) **Observer les écarts...** tous les écarts, entre nos croyances, nos convictions (même temporaires) et la réalité de ce que l'on vit.
- 5) **Créer un environnement sécurisant** qui permette à chaque collaborateur de partager les écarts qu'il observe et ses idées pour les résorber puis d'expérimenter, à son niveau, en autonomie.

- Se doter d'une stratégie elle-même agile ou dynamique avec des priorités claires et partagées (processus de réunion stratégique tous les 6 mois maximum),
- s'organiser en rôles, clairs et flexibles, favorisant l'autonomie et la responsabilisation,
- partager régulièrement en équipes les écarts observés, actualiser les actions à engager (processus de synchronisation hebdomadaire ou bimensuel),
- décider rapidement en prenant en compte le risque acceptable avant expérimentation (processus de décision par consentement), etc.

ET CONCRÈTEMENT, PAR QUOI COMMENCER ?

Comme en matière de recrutement et de transformation, 2 critères nous semblent clés : **l'appétit et l'aptitude**. En d'autres termes, commencer par là où il y a nécessité dans votre Cabinet, là où vous observez des écarts, des équipes en difficulté, des services clients à réinventer, mais aussi là où vous disposez de « leaders » aptes à adopter ces nouvelles pratiques et à embarquer les autres dans leur sillage. Idéalement, commencez aussi, en parallèle, par l'équipe qui dirige le Cabinet pour qu'elle comprenne et apprenne également ces nouvelles approches.

Et bien sûr, une fois identifié par où commencer, un maître-mot pour avancer : **EXPÉRIMENTER !** Car on ne peut modifier ses pratiques qu'en pratiquant et puis, après au moins 3 mois d'expérimentation, ajuster ces méthodes et processus à vos besoins.

Car un Cabinet agile est un Cabinet qui actualise en temps réel ses convictions, ses modes opératoires et ses offres clients en fonction des réalités vécues et observées par ses équipes et ses dirigeants... bref un Cabinet vivant !

Pour en savoir plus, Spindle vous propose des ateliers gratuits d'expérimentation. Informations sur le site www.spindle.team et sur la page [Spindle 2020](#) via LinkedIn.

agilité = s'adapter = actualiser



Florence HUNOT CORTES

Co-fondatrice de SPINDLE, mentor d'équipes et de dirigeants

AVOIR UNE ASSISTANTE* N'EST PAS L'APANAGE DES GRANDS CABINETS



PAR SOPHIE NOUVEL

Souvenez-vous : avoir une assistante a longtemps été perçu comme un signe extérieur de richesse, voire considéré comme une « récompense » à une promotion hiérarchique, surtout dans les grandes entreprises, faisant naître ainsi un binôme historique. Même si aujourd'hui les grands patrons du CAC40 ou les dirigeants des grands cabinets peuvent encore s'en vanter, le contexte économique a totalement bouleversé les codes. Le temps du binôme est révolu, nous sommes à l'ère de la mutualisation des coûts et par conséquent des Hommes.

Face à un kaléidoscope des modes de travail multiples et mouvants (travail indépendant : micro-entreprise, freelance, pige, ou encore le portage salarial ou les groupements d'employeurs, ...), nous avons énormément changé dans notre rapport au travail et nos attentes.

Le salariat n'est plus la référence et perd aujourd'hui de la vitesse au profit de statuts plus libéraux, plus flexibles, plus souples¹, la lourdeur administrative et financière d'une embauche pesant aussi sur les questions de responsabilité tant la législation sociale devient pesante pour les chefs d'entreprise. On comprend donc très vite pourquoi les entreprises ont accentué leurs stratégies d'externalisation, recourant davantage à des prestataires ou freelances.

Le « temps partagé » (ou encore « part-time » pour les plus anglicistes) devient donc une solution pour nombre d'entreprises face aux charges qui pèsent sur elles et face à une économie mouvante où l'activité n'est plus en récurrence.

L'évolution sociétale et technologique entraîne, de facto, le besoin de compétences nouvelles que l'on ne trouve pas nécessairement en interne, surtout quand le besoin est « naissant ». Outre, la mutualisation des coûts, le recours à des ressources en temps partagé offre ainsi un moyen efficace pour l'entreprise de franchir un palier dans son développement, tout en bénéficiant de compétences pointues et d'expertises sectorielles.

Nombre de métiers ont évolué, se sont transformés eu égard à ces nouveaux statuts sociaux en réponse à de nouvelles attentes des entreprises en quête de souplesse, d'agilité et des Hommes à la recherche de sens, d'utilité et de liberté. Beaucoup de fonctions supports se retrouvent donc « partagées ». Tel est le cas assez courant des DRH, DAF, de plus en plus celui des Community Manager... et aussi des Assistantes !

Si aujourd'hui, bon nombre de managers d'une même entreprise se partagent une seule assistante, pourquoi plusieurs entreprises ne se partageraient-elles pas une assistante ?

Si du côté de l'Assistante travailler à temps partagé impose une certaine souplesse en même temps qu'une réelle organisation avec la nécessité d'être mobile, adaptable et capable de gérer des projets sur un temps fractionné, du côté de l'entrepreneur, cela requiert

l'acceptation de travailler en mode collaboratif, voire participatif, dans un management bien loin du pyramidal où l'art de la délégation en toute confiance est un prérequis.

Les tâches administratives pèsent sur les cabinets, même les plus petits (et je dirai même surtout les plus petits) qui n'ont pas l'aisance financière des plus gros alors qu'ils ont tout aussi besoin d'être soutenus dans cette gestion quotidienne chronophage. Les petits cabinets ne demandent qu'à prendre leur envol, à grandir, à se développer, ce qui requiert un temps non négligeable à l'expert-comptable en réflexion stratégique, prospection, définition des offres, etc...

L'assistante partagée pourra ainsi lui venir en soutien et intervenir dans un rythme à convenir en réponse aux besoins réels du cabinet, afin de soulager l'expert-comptable des missions administratives dites « de base » mais aussi parfois à plus forte valeur ajoutée aux côtés de l'expert-comptable, dans le cas de gestion de projets comme par exemple la mise en place d'une plateforme ou autre outil facilitateur dans la relation client-cabinet.

C'est ainsi que :

- Petit cabinet deviendra grand ! grâce au support efficace d'une assistante avec laquelle vous aurez su instaurer un climat de confiance mutuelle, propice à une collaboration pérenne. Un support proactif qui dépassera le strict cadre opérationnel pour devenir votre facilitatrice au quotidien mais aussi apporteur de solutions pour vous-même et vos clients !
- Vous bénéficierez ainsi de ce regard extérieur, neutre qui, de par ses autres expériences (parfois même dans le même secteur d'activité), vous aidera dans vos prises de décision et vous apportera une autre veille métier, toujours intéressante, devant des choix multiples.
- Votre facturation, vos relances clients, vos tableaux de bord seront réalisés avec régularité vous assurant ainsi une sérénité certaine grâce à la remontée d'indicateurs clés facilitant votre pilotage. Quel soulagement de savoir que votre cabinet est géré au quotidien de façon fiable !
- Votre base de données sera mise à jour de façon permanente et deviendra votre meilleur outil commercial respectant vos obligations RGPD (veille de la conformité : nettoyage des data trop anciennes, archivage, sécurisation des données, mise à jour de vos lettres de mission, de vos CGV, ... et des registres obligatoires),
- Vous allez gagner un temps considérable et pouvoir vous épanouir dans votre métier, celui pour lequel vous avez consacré tant d'années d'études en vous focalisant sur l'accompagnement de vos clients et le développement de votre affaire.

1 - En 2019, en France : 3 millions de travailleurs non salariés (soit 12 % de la population active). Le statut indépendant évolue à raison de 25 % depuis 2003, soit 10 fois plus vite que le salariat.

* pour des questions de lisibilité et m'excusant par avance auprès de ces messieurs, j'ai pris l'option d'une formulation au féminin, la profession étant représentée à 98 % de femmes.

- Vos clients sauront apprécier cette disponibilité que d'autres n'ont pas. Une présence à leurs côtés et une réactivité qui feront toute la différence en termes de fidélisation. Des clients qui auront envie de rester dans votre cabinet car vous aurez su les accompagner dans leur quotidien, leur faciliter la vie en leur apportant des outils digitaux que vous et votre assistante aurez mis en place (celle-ci sera alors plus à même d'accompagner vos clients en cas de soucis de connexion ou de navigation dans les outils).
- Vos collaborateurs seront plus efficaces car animés par des attentions de bienveillance génératrices de bien-être au travail mais aussi écoutés avec empathie, dans une ambiance conviviale. Une oreille attentive qui saura vous alerter, avec toute la diplomatie nécessaire, sur des situations délicates.

Alors, vous avez encore des doutes sur cette idée reçue que les assistantes ne sont présentes que dans les grosses structures ? Vous êtes certain que vous vous débrouillez mieux tout seul ? Oui mais à quel prix ? Si la question du taux horaire paraît évidente, dois-je vous rappeler le nombre de burn-out de managers liés à une surcharge de travail exponentielle (mais aussi surcharge mentale !) qui peut s'expliquer entre autres par la prise en charge de tâches administratives en l'absence de personnes supports. **Savoir s'entourer pour mieux vivre professionnellement, c'est aussi un choix !**

Pour vous conforter dans ce choix, soulignons ici que les compétences partagées séduisent aussi bien les assistantes dont l'aventure entrepreneuriale attire de plus en plus, que les chefs d'entreprise TPE/PME ou les dirigeants de petits cabinets en demande de flexibilité et de souplesse à la fois organisationnelle et financière.

L'évidence d'une rencontre à laquelle peut contribuer la FFMAS (Fédération Française des Métiers de l'Assistanat et du Secrétariat), www.ffmas.com, qui fédère les assistantes quel que soit leur statut social (salarié/indépendant).

Ce réseau offre à ses adhérents aussi bien une veille informationnelle, technologique en phase avec les besoins actuels des entreprises/cabinets qu'une formation permanente sur mesure grâce à son pôle FFMAS INNOV'ACTION (<https://www.ffmas.com/ffmas-innovaction/>).

Un gage de qualité pour vous lancer ! Qu'attendez-vous ?



Je me souviens encore de mon début de carrière où l'expert-comptable qui m'a embauchée, s'interrogeait sur l'utilité de mon poste dans son cabinet de 4 personnes. Regrette-t-il ce choix audacieux de l'époque ? Qu'y a-t-il gagné ? Demandons-lui !

À vrai dire je n'ai jamais imaginé pouvoir constituer un cabinet sans avoir une assistante. Cette question ne m'a même jamais effleuré l'esprit tant il me paraissait évident que la notion sans doute à l'époque déjà passéiste de secrétaire devait évoluer vers une collaboration complète et un rôle réel d'assistante.

30 ans plus tard, si c'était à refaire je le referais sans aucune hésitation. Avec à l'époque un cabinet de moins de cinq personnes, les relations (strictement professionnelles !) étaient permanentes et quotidiennes. Aujourd'hui avec un cabinet globalement d'une centaine de collaborateurs, le seul vrai regret est d'avoir des relations moins fréquentes et plus distantes puisque cinq étages nous séparent désormais.



Sophie NOUVEL

Présidente nationale - FFMAS
presidente@ffmas.com

ACTIVITÉ LIBÉRALE EN CABINET : C'EST AUSSI POSSIBLE POUR LES EXPERTS-COMPTABLES \\\\\\\\\\\\\\\\\\\

PAR LAËTITIA JEANIN-NALTET

Ce statut autorisé depuis la loi en faveur des PME du 2 août 2005¹ est peu développé dans notre profession d'expertise comptable, au contraire de ce qui est constaté au sein des cabinets d'avocats.

S'il existe de nombreux avantages à ce statut social et fiscal d'indépendant, il y a des limites à prévenir.

Un jeune diplômé verra là une façon de se lancer, en trouvant l'indépendance qu'il peut chercher, en palliant une absence d'évolution au sein du cabinet qui l'emploie tout en conservant un cadre d'exercice de sa profession déjà établi. Il est libre de développer sa propre clientèle et doit disposer de temps pour cela. Le contrat de collaboration le prévoit expressément.

Il dispose de moyens techniques et matériels mis en place au sein du cabinet, applique pour lui-même les obligations comptables, fiscales, juridiques, qu'il traite pour ses clients et est responsable des travaux qu'il réalise aussi bien pour ses clients que ceux du cabinet avec lequel il collabore.

Cela lui permet également de compléter ce début d'expérience professionnelle. Les trois années de stage permettent de valider le diplôme mais ne permettent pas toujours d'avoir l'expérience et le recul nécessaire à l'exercice seul, au fait de devenir chef d'entreprise. Il profite de l'expérience de confrères expérimentés pour se préparer à l'association.

Le collaborateur libéral perçoit de son côté une rémunération moins chargée, plus attrayante et peut mettre en place une protection sociale adaptée à sa situation personnelle.

Cette étape de collaboration permet à l'expert-comptable de débiter dans des conditions plus favorables que s'il s'était installé juste après une période de salariat. S'il s'associe au sein du cabinet, la clientèle qu'il aura développée lui sera rachetée.

Le cabinet et le collaborateur ne risquent pas de voir une requalification de la relation en contrat de travail, compte tenu de l'article 18 de la loi sus citée, sous couvert de respecter des mentions obligatoires dans le contrat de collaboration ainsi que quelques règles.

Les mentions contractuelles obligatoires sont relatives² :

- à la durée, indéterminée ou déterminée, du contrat en mentionnant dans ce dernier cas son terme et, le cas échéant, les conditions de son renouvellement ;
- aux modalités de la rémunération ;
- aux conditions d'exercice de l'activité, et notamment les conditions dans lesquelles le collaborateur libéral peut satisfaire les besoins de sa clientèle personnelle ;
- aux conditions et modalités de sa rupture, dont un délai de préavis ;

- aux modalités de sa suspension afin de permettre au collaborateur de bénéficier des indemnités prévues par la législation de la sécurité sociale en matière d'assurance maladie, de maternité, de congé d'adoption et de congé de paternité et d'accueil de l'enfant.

Pour ce qui est du délai de préavis, il pourra être, sans surprise modulé selon la période de l'année.

Un point non précisé ci-dessus et qui ne manquera pas d'être encadré compte tenu de son importance est la protection de la clientèle du cabinet. En effet, on touche là à un frein majeur de non-signature de contrat de collaboration libérale.

Un article sera donc prévu au contrat pour encadrer les relations entre le collaborateur et les clients du cabinet pendant et à l'issue de la collaboration, pour une durée de deux ans.

D'autres pourront prévoir les modalités de prise des congés payés, de gestion des frais professionnels.

Pour le cabinet, travailler en collaboration avec un expert-comptable libéral lui assure un haut niveau de prestations, sans alourdir sa masse salariale, sans décompte d'un salarié de plus et sans gestion du temps de travail.

Ce mode d'exercice peut également être une phase de prise de marque dans la perspective d'associer un nouvel expert-comptable au sein de la structure d'exercice. Cette étape sera également un bon moyen pour, à terme, racheter le cabinet d'un confrère cessant son activité.



Laëtitia Jeannin Naltet

Expert-comptable

Directrice du pôle social EMARGENCE

¹ - Loi n° 2005-882 du 2 août 2005, article 2, alinéa 2

² - Modèle proposé par l' OEC

LE TÉLÉTRAVAIL : CHANGEMENT DE LIEU DE TRAVAIL OU ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE ?

PAR LAËTITIA JEANIN-NALTET

À l'heure du bouclage de ce numéro, le Covid 19 a temporairement raison de notre liberté de circulation et le confinement est imposé. Nos équipes travaillent de chez elles et certains sont peut-être contraints de mettre en place de l'activité partielle.

Si la grève des transports de cet hiver n'avait pas nécessité la mise en place du télétravail, il ne fera aucun doute qu'il est maintenant utilisé pour pouvoir continuer à accompagner nos clients en cette période atypique.

Que ce soit mis en place dans le cadre d'un accord d'entreprise, d'une charte, dans le contrat de travail ou de façon tout à fait ponctuelle, le télétravail répond à des demandes de plus en plus récurrentes par les collaborateurs.

Passons rapidement sur le cadre légal qui a été assoupli en 2017...

- Définir les règles. Les sujets à traiter sont :
 - Qui (le télétravail ne peut pas convenir à tous les emplois),
 - À quelle occasion (éloignement géographique, pollution, canicule, tempête, grève des transports, problème de garde d'enfants...),
 - Délai de prévenance,
 - Durée maximale - retour à l'exécution du contrat sans télétravail.
- Encadrer les modalités de réalisation : plages horaires de disponibilités et de connexion des salariés (s'il faut éviter le manque de travail, il faut aussi éviter les journées à rallonge que certains pourraient faire), équipement utilisé, frais engagés...

...pour aller vers ce que cela implique.

Les nouvelles générations de salariés sont en attente rapide d'autonomie, de confiance, d'une certaine qualité de vie au travail et accordent une grande importance à l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle.

La possibilité de faire du télétravail répond à ces attentes et nécessite la mise en place d'une nouvelle façon de manager les collaborateurs. En l'absence d'échanges de visu facilités par la présence de tous au bureau, les managers et équipes collaborent différemment : point téléphonique ou appel en visio, réunion dans un lieu tiers.

Le management devient de l'e-management. La nécessaire rédaction du manuel cabinet est renforcée pour que toute personne travaillant en dehors du cabinet puisse s'y référer en cas de questionnement sur un outil, une procédure.

Le risque d'isolement du salarié à distance est bien réel et doit être prévenu. Cela ne concerne pas que le fait de passer la journée à son domicile (principal lieu de télétravail) qui rend perméable la frontière vie personnelle, vie professionnelle, mais également le lien social avec l'absence de participation à la vie du cabinet tel un échange autour d'un café, un pot pour un anniversaire.

L'organisation de temps forts, des réunions en présentiel permet l'interaction directe entre les collègues, de réduire l'isolement.

Certains salariés n'aiment d'ailleurs pas cette façon de travailler et ne voudront pas que cela soit intégré à leur poste, quand d'autres y voient un moyen de réduire le temps hebdomadaire passé dans les transports en commun, voire d'aller vivre à une distance bien plus importante du lieu d'installation du cabinet. Ils y gagnent en qualité de vie.

L'idée selon laquelle un salarié en télétravail fait beaucoup de choses, sauf son travail, est un non-sens. Le culte du présentisme est révolu. Avec les travaux attendus des clients et les nombreuses échéances à respecter, il apparaît rapidement si le travail n'est pas fait dans les délais convenus.

Pour les employeurs, cela permet de réduire les coûts de structure en ayant, à l'année, moins de bureaux à prévoir et donc besoin de moins d'espace. L'espace de travail est redéfini.

Cela a un impact également sur les outils utilisés au sein du cabinet.

Pouvant aller jusqu'à dire faire disparaître tous les dossiers papier et les salles de réunion, le télétravail nécessite l'utilisation des outils en cloud, SAAS, l'accès au réseau, la messagerie instantanée. Ces outils permettent de collaborer efficacement.

L'article relatif à la transition numérique des cabinets du SIC de février 2020 indique que seuls 50 % des cabinets considèrent que la transition numérique est une urgence. Si la transition n'implique pas la mise en place du télétravail, la mise en place de ce dernier nécessite des outils numériques. Des cabinets n'ayant pas abordé cette transition risquent de ne pas pouvoir le proposer à leurs salariés.

Ceux qui veulent développer cette organisation du travail doivent donc s'interroger sur leur façon de travailler pour que l'adéquation soit totale.

Les retours d'expérience que l'on peut avoir sont que cela contribue à fidéliser les collaborateurs, réduire le turn-over et l'absentéisme.

Il peut également devenir un atout de gestion RH et devenir un élément de différenciation lors des entretiens d'embauche, en cette période où recruter peut s'avérer difficile.

Et puis le télétravail ne se limitant pas au travail à domicile, rien n'empêche de travailler depuis une pépinière, un espace de co-working pour ceux dont les fonctions le permettent... sans remettre en cause la confidentialité des données traitées.

QUEL CABINET POUR DEMAIN ? AVEC QUI ET COMMENT ?



2ÈME PARTIE

AVEC QUI ? SEUL ? EN RÉSEAU ? EN FRANCHISE ?

SOMMAIRE

Typologie et place des réseaux et groupements au sein de la profession

Stéphane RAYNAUD

p. 39

Start with Why !

Stéphane RAYNAUD

p. 40

Viseon : un réseau d'experts-comptables indépendants

Joël PEREIRA

p. 42

La 1^{ère} franchise dans le monde de l'expertise comptable

Didier CAPLAN

p. 44

ECF, premier réseau de la profession : en 1999 déjà ! Fédérer les libéraux

p. 45

Interview croisée de jeunes consœurs sur les différents modes d'installation

Gilles BÖSICER

p. 46

Acquérir une clientèle

Charles BASSET

p. 48

Quel cabinet pour demain ? Avec qui ? Et comment ?

Emmanuel LEJEUNE

p. 50

Le cabinet de demain : un écosystème de gestion de la performance économique au service de tous

Laure ABELLA-HONNORAT

p. 51

La stratégie de croissance externe s'offre comme solution de développement des cabinets

Jacques MAUREAU

p. 53

Être expert-comptable dans un réseau national : témoignage !

Jacques BOURBON

p. 54

Interview : Vincent DELOCHRE, Directeur général de l'IGAM

p. 56

Transmission de cabinet : impact de l'évolution de la profession sur l'appréciation du cabinet cible

Jean-Pierre CARLIER et Fabrice GUILBERT

p. 57

La vision d'un cabinet spécialisé dans le rapprochement de cabinets

Mathieu PUICHAULT et Laurent CHARRIER

p. 59

La performance serait-elle vraiment une question de taille ?!

Philippe BARRE

p. 60

TYPOLOGIE ET PLACE DES RÉSEAUX ET GROUPEMENTS AU SEIN DE LA PROFESSION

PAR STÉPHANE RAYNAUD

L'adage populaire dit souvent « qu'il vaut mieux être seul que mal accompagné » !

Cette maxime, si elle peut être vraie dans certaines occasions de la vie, ne l'est assurément pas pour l'expert-comptable et l'auditeur du 21^{ème} siècle.

L'exercice individuel, s'il conserve du charme pour de multiples raisons, doit s'accompagner de plus en plus souvent d'une pratique plus collective des réflexions, des expériences, et des moyens à mettre en œuvre pour réussir son projet de cabinet.

C'est alors, souvent, la question du regroupement entre professionnels et ou de l'appartenance à un réseau ou à un groupement de cabinets qui se pose pour la consœur ou le confrère à l'écoute des évolutions de nos marchés et de nos professions.

Mais justement qui sont ces fameux réseaux et groupements et quelle place occupent-ils au sein de nos professions ?

TYPOLOGIE DES RÉSEAUX ET GROUPEMENTS

Revenons tout d'abord sur la définition et élargissons le concept.

Constatons que la notion de réseaux est impropre pour définir précisément l'ensemble des formes d'exercices professionnels existantes.

Sur le plan déontologique, le réseau est caractérisé par les indices cités dans l'article 22 du Code de déontologie des commissaires aux comptes. Il trouve également son fondement dans l'article L822-11 du Code de commerce issu de la Loi de Sécurité Financière qui précise la notion d'intérêt économique commun.

Sur le plan pratique, le réseau peut être constitué de cabinets indépendants mais ils sont réputés constituer une seule et même entité au regard des règles d'exercice professionnel.

Le terme de regroupement de cabinets est souvent utilisé comme terme générique pouvant couvrir les réseaux, groupements de cabinets, associations techniques, alliances, les regroupements informels...

L'association technique, bien que non définie dans les textes légaux, apparaît également à l'article 22 du Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, par exception des indices de qualification d'un réseau, en ce qui concerne la mutualisation des outils techniques.

Le groupement de cabinets ou groupement technique se rapproche de l'association technique en ce sens qu'il n'est pas défini par les textes légaux.

Sur le plan pratique, le professionnel sera donc confronté à un choix, et deux logiques différentes si l'on se positionne uniquement par rapport au Code de déontologie du commissaire aux comptes : soit appartenir à un regroupement de type réseau ou bien appartenir à un regroupement de type non-réseau.

Il est important de noter que, si cette distinction a eu durant de nombreuses années une importance majeure et des conséquences fondamentales en matière d'organisation des structures d'exercice professionnel, notamment au regard des règles d'incompatibilités pour l'ensemble des entités auditées, cette distinction est selon nous, quelque peu amoindrie par les dernières dispositions de la Loi Pacte au regard du champ des possibles pour les missions ne concernant pas des EIP.

PLACE DES RÉSEAUX ET GROUPEMENTS

Les réseaux et groupements représentent une place importante pour de multiples raisons au sein de nos professions. Citons au moins deux raisons qui nous semblent essentielles.

Le poids économique est d'emblée une donnée marquante.

Sur la base de l'étude annuelle 2019 de la revue La Profession Comptable (à noter la parution en avril prochain de l'étude 2020), pour un marché de la profession estimé proche de 15 milliards d'euros, les réseaux représentent à eux seuls près de 6 milliards d'euros de chiffres d'affaires cumulés, les organisations non-réseaux (fédérées notamment par le Comité de groupements des cabinets indépendants -CGCI-), un peu plus de 2 milliards d'euros, soit un ensemble de 55 % du chiffre d'affaires de nos professions d'expertise comptable et d'audit.

Ce constat démontre à la fois le poids économique des réseaux et groupements ainsi que l'atomisation très forte et marquante du marché de l'expertise comptable, puisque l'on estime que seul 10 à 12 % des structures d'exercice professionnel sont membres d'un réseau ou d'un groupement. À noter par ailleurs que seul 28 cabinets sur les 250 premiers du Classement de La Profession Comptable 2019 ne sont pas membres d'un groupement ou réseau.

La seconde raison tient à l'influence des réseaux et groupements sur nos modes d'exercice professionnel.

Compte tenu de leurs vocations, de leurs objectifs et aussi et surtout de leurs intérêts, les réseaux et groupements sont des acteurs majeurs de l'environnement professionnel. Ils occupent des places importantes dans les organisations professionnelles. Ils fournissent les troupes indispensables à la réflexion et à la production intellectuelle des Institutions de nos professions. Ils façonnent souvent les modes d'actions marketing et commerciaux des structures. Ils accompagnent l'innovation et la recherche développement de nos professions par des mutualisations de moyens qui permettent de rendre accessibles des opérations que ne peut se permettre un professionnel isolé. Bien sûr, ils tirent de tout cela des avantages stratégiques pour leurs propres activités. Pour ces deux raisons et bien d'autres, les réseaux et groupements sont aujourd'hui et encore plus qu'hier devenus des acteurs incontournables !

Stéphane RAYNAUD

Consultant La Profession Comptable
@LaProfComptable

START WITH WHY ! \\\\\\\\\\\

PAR STÉPHANE RAYNAUD

Simon Sinek, conférencier britannique et auteur à succès sur le management et la motivation a l'habitude de lancer à son auditoire une question fulgurante en début de conférence, celle du Why ? Pour faire simple, la question est : Pourquoi êtes-vous ici ?

La question est redoutable car elle est évidemment à la fois facile à gérer dans un premier temps et plus complexe finalement à la réflexion tant cette question peut être à tiroirs.

Cette même question est essentielle pour l'adhésion à un réseau ou groupement de cabinets, voire même à un réseau interprofessionnel.

LES APPORTS D'UN RÉSEAU OU GROUPEMENTS DE CABINETS

De manière schématique les réseaux ou groupements peuvent être des sources d'apports dans de nombreux domaines :

- La présence internationale

C'est l'une des motivations d'origine des grands réseaux pluridisciplinaires présents au sein de notre profession. Pouvoir bénéficier de représentants dans de multiples pays devient utile lorsque le monde se globalise et que les clients du cabinet s'internationalisent. Pour autant, il convient de ne pas rêver, très peu (trop peu) de réseaux disposent d'une couverture réellement suffisante pour pouvoir combler le client à coup sûr.

- La marque commune

Elle est souvent l'alliée obligatoire de la présence à l'international. Elle repose sur des exigences strictes de « cahier des charges » et sur des investissements en marketing et communication très importants. Elle signifie aussi pour le dirigeant d'abandonner franchement une partie de son « individualité » ou de ses « différences » pour se fondre dans la logique du réseau et dans les « valeurs communes » de la marque. Elle permet de créer une image spécifique de la structure d'exercice professionnel et forcément différenciant sur le marché si le positionnement de la marque est bien choisi. A l'heure, où le client est plus « volatile » ou la communication « digitale » devient omniprésente, le réseau à « marque commune » joue sa carte en matière de communication et d'attractivité.

- Les apports en matière de veille technique et réglementaire, de mise à disposition d'outils

Cette composante est importante. Elle constitue souvent une source de différenciation majeure entre groupements. Les apports de certains groupements dans ce domaine sont fondamentaux. Par exemple, pour certains accès à un centre de veille stratégique et de documentation technique mutualisé, possibilité de consultations techniques auprès d'experts-métiers, mise à disposition d'outils spécifiques dédiés aux membres (plateforme d'analyse de FEC, outils d'analyse de datas, outils et méthodologies dédiées)... Ces « services » permettent aux membres de bénéficier des dernières avancées technologiques disponibles dans les métiers de l'audit et de l'expertise comptable tout en mutualisant des approches communes et en favorisant les partages d'expériences en matière d'évolution des pratiques professionnelles.

- L'assistance à la démarche d'amélioration de la qualité

La question de la « qualité » se positionne au cœur de l'évolution de nos métiers. Revendiquer un rôle de tiers de confiance, que cela soit pour le déclaratif, mais aussi aujourd'hui et encore plus demain pour la collecte, l'exploitation et la conservation des datas de nos clients nécessitent d'assurer un haut niveau de process et de qualité au sein de nos organisations. La démarche « qualité » d'une structure d'exercice professionnel ne se décrète pas, elle se construit pas à pas, pied à pied. Pour se faire, la mutualisation des pratiques, l'échange entre professionnels soumis aux mêmes contraintes et tendant vers les mêmes objectifs sont souvent un accélérateur fort pour permettre au cabinet de disposer d'une méthodologie et de ressources adaptées. L'apport d'un réseau ou groupement est ici essentiel. Quelques groupements disposent de leurs propres plateformes d'assistance à la mise en œuvre de la qualité, ce qui permet à la fois d'assurer l'homogénéité entre les membres mais aussi de véhiculer des valeurs fortes pour l'ensemble du réseau ou groupement, tout en construisant une image qualitative élevée auprès des instances de régulation qui peuvent exister dans nos professions.

- Le développement de l'activité et l'ouverture à de nouvelles missions

Dans un marché plus concurrentiel et plus ouvert compte tenu des dernières modifications législatives, le développement de l'activité du cabinet, la mise en œuvre de nouvelles missions et pour certains la mise en place d'une stratégie de pluridisciplinarité font partie des objectifs fondamentaux de certains réseaux et groupements.

Si tous les observateurs s'accordent sur la nécessité pour nos professions de s'orienter de plus en plus vers des missions à plus fortes valeurs ajoutées que nos missions traditionnelles, les débats restent vifs sur les manières d'y parvenir. Le réseau par sa nature souvent pluridisciplinaire pourra jouer un rôle de facilitateur en permettant la mise à disposition de « consultants spécialisés » et en mutualisant les ressources disponibles en matière d'expertise (notamment sectorielle...).

De même, les réseaux et groupements sont souvent de formidables lieux d'expérimentations pour la construction de nouvelles offres de services et leurs passages du prototype à celui de l'industrialisation.

- Une offre de formation adaptée

Faire de l'incantation sur la nécessité de faire évoluer les missions du cabinet est certes utile mais, somme toute, selon nous peu efficace si l'on ne prend pas en compte l'impérieuse nécessité de permettre aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences.

A l'heure où l'Éducation Nationale semble peu réactive pour intégrer les nouveaux besoins et donc faire évoluer les programmes (très peu de lignes dans les programmes sur la facture électronique et toujours autant sur la comptabilisation des emballages), c'est bien aux professionnels de prendre leur

destin en main et de construire les parcours de formation qui vont propulser nos professions dans l'avenir.

Sur ce plan, l'adhésion à un réseau ou groupement est un facteur essentiel. Selon les capacités opérationnelles de celui-ci, l'adhérent du réseau ou groupement pourra bénéficier d'une offre de formation attrayante, moderne technologiquement et surtout différenciante qui permettra d'accompagner la montée en compétences indispensable pour pouvoir réaliser les nouvelles missions, proposer et vendre de nouveaux services.

- La mutualisation de coûts

Les marges financières des cabinets se resserrent. Les partenaires de la profession sont parfois dans des logiques « de vaches à lait » concernant leurs offres et prestations. Dans ce contexte, la mutualisation de coûts induite par l'adhésion à certains réseaux et groupements trouve son sens. Économies d'échelles sur certains abonnements et services, mutualisation de ressources technologiques dédiées, forces de lobbying pour « peser » face à certains fournisseurs « agressifs »... autant d'actions qui ne sont pas négligeables pour minimiser certains coûts opérationnels du cabinet.

- Rompre la solitude, faciliter le partage

L'apport du réseau ou du groupement est ici essentiel. En période de trouble, et celle que nous vivons l'est incontestablement, il est important de pouvoir faire corps ensemble, entre membres qui partagent les mêmes valeurs, qui confrontent leurs visions. Le réseau ou le groupement permet souvent de servir de soutien face aux interrogations ou inquiétudes des membres et aussi de catalyseur pour mettre en action le cabinet ! Il peut même dans certains cas servir d'outils pour préparer une transmission patrimoniale, en permettant de découvrir ses futurs associés et de commencer de manière « soft » un processus de rapprochement de cabinets.

Sans être exhaustive, cette liste d'apports potentiels d'un réseau ou groupement à vocation à clarifier la motivation d'appartenance à un réseau, car pour paraphraser Charles de Gaulle : « Comment voulez-vous gouverner un pays où il existe 258 variétés de fromage ? », il faut savoir qu'il existe en France beaucoup de réseaux et de groupements.

A la louche, on peut en dénombrer facilement plus d'une soixantaine au service de nos professions, et encore, il ne s'agit là que de ceux disposant d'une structure formalisée (cette statistique ne prend pas en compte les réseaux informels, ceux principalement digitaux,...).

COMMENT CHOISIR ?

Face à cette multitude de structures, la question du choix d'appartenance n'est pas évidente. Certaines structures d'exercice professionnel ont d'ailleurs fait le choix d'appartenir à de multiples réseaux et ou groupements, afin de compléter les apports et les offres de services proposés à leurs clients et collaborateurs.

La question du « Why » que nous évoquions en introduction prend ici tout son sens.

Pour bien choisir son réseau ou groupement d'appartenance, il est essentiel que le professionnel et ou les associés aient clarifié leur projet professionnel (individuel et collectif), identifié précisément leurs besoins et donc leurs attentes vis-à-vis du réseau et ou groupement, recensé les différences entre réseaux et groupements pour benchmarker les avantages et contraintes de chacun.

Bref la question du « Why » et donc de la motivation est véritablement essentielle.

On ne va pas dans un réseau ou groupement « pour voir »...

On y vient pour participer aux échanges, aux travaux, proposer, discuter, il s'agit là des conditions essentielles pour que le retour sur investissement soit bénéfique !

A l'époque du Far West, les caravanes de conquérants, les cow-boys de l'ouest sauvage avaient l'habitude de former un cercle face aux dangers supposés ou imminents.

200 ans plus tard, la technique cow-boys du cercle reste valable pour affronter les dangers qui guettent nos professions et le réseau ou le groupement peuvent vous aider à conquérir les nouveaux espaces, repousser les frontières de ce nouveau Far West !



Stéphane RAYNAUD

Consultant La Profession Comptable
@LaProfComptable

PAR JOËL PEREIRA

e-c-f.fr/edition/revue-ouverture.html

MLM et déploiement international : le MLM (multi Level Marketing) est notre « Cerise sur le gâteau » qui devient à terme le gâteau sur le gâteau ! Il permet d'atteindre des niveaux de rémunérations, de rentabilité et de valorisation jamais vus dans quelque entreprise que ce soit ! Il s'agit d'une rémunération managériale basée sur la réussite des filleuls, qu'ils soient situés en France ou dans un pays où Viseeon est installé, diversifiant ses sources de revenus.

Nous sommes régulièrement interrogés sur le fonctionnement pratique du réseau, et les questions suivantes reviennent régulièrement :

A qui appartiennent les clients du cabinet ?

Viseeon ne prend pas de parts dans les cabinets de ses membres, la clientèle appartient donc à l'expert-comptable. Les clients acquis ne sont pas soumis à indemnisation en cas de départ. Les clients apportés par le siège ou le parrain, feront l'objet d'une indemnisation de 25 % de la facturation annuelle en cas de sortie.

Comment se déroule l'adhésion au réseau Viseeon ?

Viseeon offre de nombreux services à ses membres. Aussi pour adhérer au réseau, il convient de nous soumettre une candidature, qui fait suite à une présentation. Cette candidature validée et le contrat signé, l'expert-comptable a accès à tous les services du réseau en 48 h après réception de son dossier.

Quels sont les logiciels utilisés au sein du réseau ?

Viseeon a des partenariats particuliers avec Agiris et Inqom. Néanmoins l'utilisation de tout autre logiciel de production est possible pour intégrer le réseau.

Quelles sont les sources de revenus de l'expert-comptable chez Viseeon ?

Il y a plusieurs sources de revenus :

- Les métiers traditionnels de la profession (production comptable, conseil et accompagnement client).
- Le coaching et l'accompagnement de ses filleuls dans le réseau aussi bien au niveau national qu'international.
- Le partage d'affaires entre membres (dossiers importants, spécialités non maîtrisées...).

Qu'est-ce que le MLM ?

Le MLM, ou Multi Level Marketing repose sur un système de commercialisation d'un service dans lequel les membres experts-comptables forment et parrainent eux-mêmes d'autres experts-comptables et sont rémunérés sur le chiffre d'affaires réalisé par leurs filleuls. Cette rémunération a la particularité de générer des marges importantes qui permettent d'atteindre la liberté financière et également d'avoir du temps libre.

..... TÉMOIGNAGES



« Consciente que les nouvelles technologies transforment notre métier, j'ai enfin trouvé dans ce réseau d'experts-comptables une véritable culture de l'innovation. »

Ségolène Bodet
Membre depuis mars 2019



« Grâce à Viseeon, je peux aider des experts-comptables dans le développement de leur business tout en étant rémunéré pour ces missions. »

Nassim Amejjoud
Membre depuis décembre 2017

Comment se valorise un cabinet Viseeon ?

Un cabinet traditionnel se valorise jusqu'à présent sur la base de son chiffre d'affaires, et prochainement comme une entreprise classique (Cf : Magazine Ouverture du mois de décembre). Cela impliquera, dans le meilleur des cas 100 % du portefeuille pour la production.

Le MLM a une valorisation, lui, oscillant entre 350 et 500 % du revenu.

Par exemple, à charge de travail égal, horizon 5 ans, avec des prévisions de 240 k€ de chiffre d'affaires en production et 200 k€ en MLM, un cabinet « traditionnel » se valoriserait 240 k€, un cabinet Viseeon se valorise 940 k€.



Cabinet traditionnel

Facturation : 240 k€

Valorisation : 240 k€



Cabinet Viseeon

Facturation : 240 k€
MLM : 700 k€

Valorisation : 940 k€

Le développement international de Viseeon concerne-t-il les adhérents français ?

L'international ne concerne pas que la holding du réseau. Chaque membre bénéficie directement de notre déploiement, car il a la possibilité de parrainer des confrères étrangers mais aussi de bénéficier de passerelles pour des missions avec des filiales ou maisons mères de clients étrangers. Cela impacte également la valorisation d'un cabinet Viseeon, qui va pouvoir bénéficier d'un développement sans limites.

En conclusion, aujourd'hui, nous sommes fiers d'être les seuls, au niveau mondial, à offrir à nos membres un écosystème complet pour exercer notre métier, des perspectives de développement sans limites et une synergie de l'ensemble des membres portés par un intérêt de réussite commun. Cela autour des valeurs fondamentales de partage et d'épanouissement.



Joël PEREIRA
Fondateur et Président
de Viseeon

LA 1^{ÈRE} FRANCHISE DANS LE MONDE DE L'EXPERTISE COMPTABLE \\\\\\\\\\\\\\\

PAR DIDIER CAPLAN

COMPTACOM, UN GROUPE INNOVANT

Créé en Pays de la Loire, à Laval en 1988, le réseau ComptaCom connaît une croissance très soutenue (+18 % /an depuis 20 ans) avec aujourd'hui près de 50 cabinets et 450 collaborateurs. Le réseau a toujours placé l'innovation au cœur de sa stratégie. En 2000, Compta.com a été le 1^{er} logiciel comptable intégrant la numérisation des documents, la génération automatique d'écritures par reconnaissance optique de caractères (OCR), l'indexation des pièces comptables et le classement dans une GED. Ces innovations ont été saluées par la profession par la remise de différents prix.

Le logiciel innove sans cesse avec comme autre exemple sa transformation en l'un des premiers « clouds comptables » accessible sur internet intégrant le 1^{er} workflow comptable. Comptacom a été le précurseur de la dématérialisation mais n'a pas souhaité se transformer en éditeur auprès de la profession.

L'objectif a toujours été de rester un réseau de cabinets d'expertise indépendants au service de ses clients.

LA GENÈSE DE LA FRANCHISE COMPTACOM

Le réseau Comptacom a toujours souhaité partager son savoir-faire avec des confrères ayant la même approche du métier. Et c'est ainsi qu'a été mis au point un contrat de franchise. En 2015 à Paris, lors du 70^{ème} congrès de l'Ordre, le Réseau ComptaCom a lancé la 1^{ère} franchise dans le monde de l'expertise comptable.

La franchise ComptaCom a montré une voie nouvelle se démarquant des autres réseaux techniques, commerciaux ou marketing par la mutualisation des moyens et en excluant le simple rapport client/éditeur.

Les objectifs de la franchise ComptaCom sont effectivement :

1. Une large diffusion du logiciel ComptaCom utilisable par les entreprises et les confrères,
2. la mutualisation d'une marque et de nombreux moyens techniques, commerciaux et de gestion.

Le logiciel Compta.com est en effet complété par un autre logiciel à utilisation interne : GESAB. Ce logiciel regroupe et synthétise les techniques du réseau pour la gestion du personnel (tâches et temps de travail) la formation à distance, et la relation avec les prospects et les clients, (lettres de mission, dossiers de supervision).

La franchise ComptaCom offre ainsi un pack complet à ses franchisés synthétisé dans les 2 logiciels ComptaCom et GESAB :

- production comptable automatisée,
- communication,
- marketing,
- mise en réseau,
- information,
- formation,
- veille fiscale et réglementaire,
- mutualisation des achats...

L'ÉVOLUTION DE LA FRANCHISE COMPTACOM DEPUIS SA CRÉATION

La franchise ComptaCom s'est construite sur un fonctionnement déjà existant en réseau d'associés experts-comptables gérants de cabinets filialisés.

Et lors de la création du contrat de franchise en 2015, chacun des cabinets filialisés a signé le contrat d'adhésion.

La cible de la Franchise c'est concentré sur des cabinets de taille similaire aux cabinets filialisés du réseau : 1 expert-comptable avec un minimum de 4 collaborateurs.

Le réseau a toujours refusé les très nombreuses demandes de structures plus petites. Nous estimons en effet que notre valeur ajoutée n'est réellement efficace qu'avec une taille de cabinet optimum en nombre de collaborateurs et de clients.

Compte tenu de notre philosophie générale de mutualisation et de partage, notre contrat de franchise est apparu rapidement comme un moyen de transition et même de transmission.

Et c'est ainsi que nos 2 premiers franchisés sont devenus rapidement associés !

CONCLUSION

A l'origine notre contrat de franchise était destiné à augmenter la diffusion et l'utilisation du logiciel ComptaCom.

Nous constatons maintenant que :

1. La diffusion du logiciel s'élargit de manière importante sans nécessairement la signature d'un contrat de franchise. En effet, nous avons mis en place un contrat de licence pour les cabinets et nous mobilisons des moyens de plus en plus importants et innovants de communication.
2. Le contrat de franchise nous est apparu comme un excellent facilitateur de transition et d'intégration progressive. Notre franchise est devenue à la fois un moyen de transmission pour des confrères désirant à terme céder leur cabinet et un facilitateur de création de valeur.
3. La mise au point du 1^{er} contrat de franchise par ComptaCom a été une innovation qui a ouvert maintenant la voie à d'autres offres de contrats.



Didier CAPLAN

Président du réseau ComptaCom

ECF, PREMIER RÉSEAU DE LA PROFESSION : EN 1999 DÉJÀ ! FÉDÉRER LES LIBÉRAUX



Ceux qui attendent le 31 décembre 1999 pour fêter l'an 2000 se trompent : Nous y sommes déjà. « **Nous avons changé de monde. Nous sommes entrés dans le monde du 21^{ème} siècle, celui de la globalisation** ».

Cette vérité macro-économique est en train de nous rejoindre. La mondialisation, la déréglementation, l'harmonisation européenne risquent de tordre le cou aux exceptions françaises. Les agents de change, les commissaires-priseurs, les transitaires en douane ont déjà disparu. Qu'en pensaient-ils, il y a dix ans ? Connaîtrons-nous le même sort ? Sommes-nous des artisans condamnés par une évolution qui donne le vertige ?

Bien sûr, nous ne le croyons pas et restons optimistes mais les défis qui attendent le cabinet individuel ne sont pas minces. Les changements législatifs incessants, les mutations technologiques accélérées sont déjà difficiles à suivre. Mais comment satisfaire des clients de plus en plus difficiles, à la recherche d'une prestation globale ? **Comment parvenir à une offre de services suffisamment riche pour satisfaire et fidéliser nos clients ?** Comment un petit cabinet pourra-t-il construire une offre pluridisciplinaire, proposer autour de son activité traditionnelle des conseils en matière de gestion, fiscalité, stratégie patrimoniale, aménagement du temps de travail ?

La mission semble quasiment impossible ou tout au moins la solution n'est pas évidente. L'expérience de ces dernières années démontre que le chemin est difficile malgré les moyens importants mis en œuvre par l'Ordre. Depuis le congrès de Grenoble en 1992, il nous est proposé dans toutes les manifestations des démarches de benchmarking pour nous améliorer, des outils pour mieux performer, des produits pour attaquer les nouveaux marchés, développer le conseil à forte valeur ajoutée, être innovant, etc.

La vérité oblige à dire que, le plus souvent, le professionnel isolé a du mal à suivre, se contente au mieux d'enrichir son langage, de manipuler les idées entendues sans vraiment les appliquer. Le grand accusé est le manque de temps de l'expert-comptable et de ses collaborateurs qui ne leur permet pas d'aller plus loin. Mais il est difficile de se plaindre d'avoir trop de clients.

Généraliser la démarche qualité, être toujours plus performant pour des clients qui en veulent toujours plus. A vrai dire qui est contre ? Personne. Qui l'applique en profondeur ? Personne ou presque.

Comment en sortir ?

Le projet du Syndicat part d'une idée simple, évidente : Ce que nous ne pouvons faire seul, faisons-le ensemble ! Fédérons les libéraux !

Il ne s'agit pas de créer un réseau dans lequel nous perdriions notre indépendance ou abandonnerions notre éthique professionnelle, bien au contraire. Ni bien sûr de se substituer aux réseaux de cabinet déjà existants.

Mais il convient d'offrir à chaque cabinet libéral la communication et les méthodes qu'offrent les réseaux, les accompagnements que permettent les grandes structures.

Aussi, et puisque la qualité est un enjeu stratégique pour notre profession, **notre Syndicat peut initier sans attendre la création de cercles de qualité**. Il pourrait être proposé à chaque adhérent de faire partie d'un cercle de qualité. Chaque cercle réunirait un nombre limité de cabinets ayant des affinités électives, désireux de jouer entre eux la transparence la plus totale pour repérer et appliquer les meilleures pratiques professionnelles. Ces cabinets définiront leur plate-forme commune et constitueront leur charte de qualité.

Au plan national, le Club Qualité regrouperait l'ensemble des cercles de qualité, leur permettrait de se positionner, d'échanger leurs vues, de bénéficier de diagnostics et de prestations de consultants spécialisés.

Par ailleurs, sur le terrain de l'interprofessionnalité, il faut aussi que le professionnel libéral puisse se prévaloir d'un tissu relationnel plus étendu, aussi bien pour répondre aux demandes de ses clients que pour effectuer ses travaux, améliorer sa propre formation.

Les expériences déjà effectuées, notamment les chartes passées entre nos syndicats régionaux et des associations d'avocats ont démontré que cette voie était fructueuse et permettait un grand enrichissement mutuel.

De façon à permettre aux confrères une réelle pratique de la pluridisciplinarité, nous pouvons proposer de systématiser dans toutes les régions la signature de chartes avec des professions réglementées, notamment avocats et notaires, ainsi que la passation d'accords types avec des professions non réglementées comme les consultants, les assureurs, etc. dans un strict respect de notre déontologie.

Par cette démarche ouverte à tous ses adhérents, notre Syndicat démontrera qu'il ne désire pas seulement être une force de propositions au plan général, mais aussi une aide au quotidien des cabinets libéraux pour les aider à s'affirmer et à lutter à armes égales.

Nous voulons véritablement fédérer les libéraux ; pour ce faire,

- Notre Syndicat va initier la création de cercles de qualité. Chaque adhérent pourra faire partie d'un cercle de qualité.
- Au plan national, un CLUB QUALITÉ sera mis en place et regroupera les cercles de qualité.
- Nous agissons également aux fins d'élargir la pluridisciplinarité, par la signature de chartes avec d'autres professions réglementées.

Extrait du livre blanc

« **Projet pour la Profession Comptable Libérale** »

INTERVIEW CROISÉE DE JEUNES CONSŒURS SUR LES DIFFÉRENTS MODES D'INSTALLATION \\\\\\\

PAR GILLES BÖSIGER

Pour un jeune diplômé, les opportunités d'installation ne manquent pas et la fougue est parfois contrariée par les doutes. Nous avons réuni trois jeunes consœurs, toutes trois récemment installées, afin de confronter la richesse de leurs parcours et éclairer, nous l'espérons, nos lecteurs indécis.

Pour commencer, décrivez votre cabinet.

Estelle : Le cabinet que j'ai racheté était composé de 4 personnes : 1 expert-comptable et 3 collaboratrices, dont moi. Je me suis inscrite à l'Ordre en juillet 2018 et j'ai reçu le K-bis à jour en août 2018 ! Tout s'est fait très rapidement.

J'ai décidé de reprendre le bateau avec le personnel de bord présent, autrement dit, je n'ai pas remplacé l'expert-comptable sortant. Les passagers présents (clients) m'ont tous suivi et je n'ai pas changé de côte (mêmes locaux). Le cabinet est exclusivement tourné vers le métier de l'expertise comptable, nous ne faisons pas de commissariat aux comptes.

Ma stratégie de reprise a été axée sur un développement interne (prospection) et une meilleure visibilité. La valeur du portefeuille client a été multipliée par 1.5 en un an et demi. Nous avons ouvert une page Facebook, un compte Instagram et créé un site internet. Aussi, nous avons changé l'identité visuelle du cabinet, un élément très important dans une reprise.

Mélanie : J'ai décidé de m'installer à mon compte en 2018 après 12 années de salariat dans le même cabinet comptable. N'ayant aucune perspective d'association dans le cabinet où j'étais salariée, j'ai décidé de penser d'abord à mon épanouissement personnel et non plus à celui de mes anciens employeurs. Je suis actuellement inscrite auprès de l'Ordre des Experts-comptables d'Ile-de-France.

Safiatou : ACCES ENTREPRISES est un cabinet d'expertise comptable implanté en Normandie depuis 1997. Nous accompagnons une clientèle variée de TPE, PME et professions libérales. Je suis arrivée dans ce cabinet en janvier 2017 en tant que salariée, puis j'ai obtenu mon diplôme d'expertise comptable à la session de mai 2018. Aujourd'hui, nous sommes une quarantaine de collaborateurs et quatre associés, dont moi depuis décembre 2019.

Quelles ont été vos motivations à ce choix de mode d'exercice ?

Estelle : Salariée depuis 8 ans dans ce cabinet et en pleine préparation pour le passage du diplôme d'expertise comptable, l'expert-comptable de 35 ans m'annonce sa volonté de vendre. Trois mois de réflexion ont été nécessaires pour convenir de la date de reprise, sachant que je n'étais pas encore diplômée, des modalités de reprise et bien sûr pour négocier ! Je suis naturellement passée par des moments de doute (est-ce que je le fais ou pas ?) mais aujourd'hui si je devais le refaire je referais tout de la même façon. Je pense qu'en disant ça, j'ai tout dit !

Mélanie : Je me suis lancée en septembre 2018 en intégrant le réseau Viseeon. Viseeon est l'unique réseau international d'experts-comptables indépendants en marketing relationnel. Notre écosystème accompagne au quotidien les experts-comptables intégrant ce réseau, sur 5 axes stratégiques permettant leur réussite professionnelle et personnelle : développement commercial, université de formation, outils, communication et marketing de réseau.

Je souhaitais me lancer, mais pas seule. Je savais que je ne voulais pas m'associer et Viseeon était pour moi la meilleure solution que j'ai trouvée pour me lancer. Viseeon m'a ouvert la voie de l'indépendance, de la liberté financière mais surtout de l'épanouissement. Tout est mis en œuvre pour que l'expert-comptable réussisse à atteindre ses objectifs rapidement.

Safiatou : Je me suis associée trois ans après avoir été recrutée. Pendant ces années, j'ai pu constater que je partageais les mêmes valeurs que les associés, que j'avais une bonne entente avec les collègues et les relations avec mes clients étaient excellentes. J'ai progressivement trouvé ma place au sein du cabinet. L'association s'inscrivait comme une suite logique.

La loi pacte a-t-elle influé sur votre stratégie ? Si, oui en quoi et comment y faites-vous face ?

Estelle : Mon cabinet étant exclusivement axé sur l'expertise comptable, je n'ai pas été touchée par la loi Pacte, ou du moins pas encore car les retombées sur les experts-comptables restent à venir.

Mélanie : Je ne suis pas inscrite à la compagnie des commissaires aux comptes. C'est avant tout un choix stratégique car je souhaitais me consacrer d'abord au développement de mon cabinet sur l'expertise comptable.

Cependant, même en étant un cabinet à taille humaine, si je décide de reprendre la partie commissariat aux comptes, Viseeon me permettra de répondre à des appels d'offre pour lesquels je n'aurais jamais pu prétendre seule.

Safiatou : La loi pacte n'a pas influé sur notre stratégie.

Comment intégrez-vous la transition numérique dans votre stratégie ?

Estelle : Au moment de la reprise, le cabinet était quasi totalement dématérialisé. Quasi car nous saisissons encore les factures d'achats de nos clients. La banque est récupérée via le mode EBICS et les ventes sont intégrées (Excel ou API).

Aujourd'hui, en plus de la GED (gestion électronique des documents) et des scannérisations de tous les documents, nous proposons à nos clients une plateforme collaborative pour la gestion de leurs factures d'achats et de frais (prises en photo, connecteur marchand, upload, lien Dropbox, envoi par mail).

Mélanie : Mon cabinet est 100 % dématérialisé. J'utilise l'ensemble des outils qui me sont proposés par mon réseau et me permettant de faire face à la transition numérique.

Safiatou : La transition numérique est la clé de voûte de notre stratégie. Elle impacte nos processus de production, de gestion interne, de communication interne et externe. Nous impliquons l'ensemble des collaborateurs en mettant en place des groupes de travail par projet et piloté par un des associés.

Que conseillez-vous aux jeunes qui souhaitent s'installer et qui sont hésitants sur leur mode d'exercice ?

Estelle : Écoutez votre cœur et laissez vos doutes de côté ! Si j'avais écouté mes doutes, je serais salariée d'un cabinet à l'heure actuelle. J'ai décidé d'écouter mes envies, et mon envie première, une fois diplômée, était d'être gérante d'un cabinet. Alors oui, à 28 ans, non encore diplômée et salariée d'un cabinet où travaille ma meilleure amie, la décision n'a pas été facile. Mais en 3 mois tout était décidé. Trois mois c'est long (surtout pour la vendeuse !) et très court à la fois.

On est une belle profession où l'entraide et l'accompagnement sont très présents. En passant par l'ANCS et le CJE, la profession m'ouvre grand les bras depuis plusieurs années. Mon rachat a été facile et agréable, car il y avait toujours quelqu'un pour répondre à mes questionnements : un permanent de l'Ordre, des jeunes confrères et même des moins jeunes ! L'expérience se forme en prenant l'avis de certaines personnes, et en se créant sa propre opinion.

Échangez, écoutez et agissez, ce n'est que comme ça qu'on grandit ! Il arrive de tomber, car on n'écoute pas assez ou on agit trop vite, mais c'est comme ça aussi qu'on avance !

Mélanie : Faites comme moi, prenez votre destin en main, oubliez la peur et saisissez les opportunités. Je rajouterai que la seule façon de prévoir l'avenir est de le créer. Sortir de sa zone de confort est le plus difficile à faire mais, une fois cette étape passée, vous n'avez plus qu'à écrire votre histoire et des réseaux comme le nôtre, Viseon, sont là pour vous accompagner que ce soit en France ou même désormais à l'international.

Safiatou : Il s'est écoulé un an et demi entre l'obtention de mon diplôme et l'inscription à l'Ordre. S'associer n'est pas une décision anodine. Je pense que je n'aurais pas franchi le cap si je n'étais pas déjà salariée dans ce cabinet. Je conseillerais donc de prendre son temps ! Le choix du mode d'exercice est personnel, il doit être en accord avec soi-même avant tout. Dans le cas d'une association, il faut partager les mêmes valeurs avec les associés et avoir la même vision stratégique car c'est une aventure humaine avant tout.

Comment projetez-vous votre cabinet et la profession dans dix ans ?

Estelle : Dans 10 ans ? C'est loin ! Je vais vous donner ma vision à 5 ans, car je pense que déjà, en 5 ans, il va s'en passer des choses. Au sein de mon cabinet j'aimerais doubler les effectifs, et ouvrir une deuxième antenne. Nous sommes trois depuis la reprise et deux embauches sont en cours sur le premier trimestre 2020.

Quant au métier, la réglementation sera tombée et nos missions seront différentes. En ce moment, je travaille sur notre offre et plus particulièrement sur des missions exceptionnelles et des missions d'accompagnement personnalisé. Demain, je suis convaincue que la plus grande part du chiffre d'affaires d'un cabinet sera composée de ces missions dites ponctuelles et de celles tournées vers la gestion financière et stratégique d'une entreprise.

Mélanie : Mon cabinet dans 10 ans : toujours aussi dynamique, à la tête d'une équipe de 3 ou 4 collaborateurs mais surtout dans l'accompagnement d'experts-comptables (appelés « filleuls » chez Viseon) intégrant le réseau.

Actuellement j'accompagne 5 experts-comptables sur toute la France dans leur réussite. Dans 10 ans, j'aimerais avoir une organisation de 50 experts-comptables répartis dans le monde entier.

Safiatou : Je vois notre cabinet proposant de nouvelles offres de service pour accompagner les clients au quotidien. Les processus de production seront entièrement automatisés grâce à l'intelligence artificielle. Bien évidemment il n'y aura plus de papier. La relation

avec les clients sera plus proche qu'elle ne l'est aujourd'hui. Les profils des collaborateurs seront différents également, nous aurons des profils d'analystes et des profils avec des compétences fortes en informatique. Il est difficile de projeter la profession à cet horizon, mais je pense qu'il n'y aura plus de missions réglementées.

Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ?

Estelle : Rien ! Bon ok, en réfléchissant des choses me viennent à l'esprit :

- la négociation : en étant plus aguerrie, je la conduirais différemment. Quand hier je regardais plutôt le résultat de la reprise, demain je me pencherais plus sur ses modalités (durée d'accompagnement dans la passation, forme de l'information aux clients, reprise des partenariats en cours, ...) ;
- le personnel existant : en passant de collaboratrice comptable à responsable de portefeuille puis à expert-comptable, les deux collaboratrices présentes dans le rachat ont suivi mon évolution et leur volonté de me suivre dans la reprise a été pour moi ma plus grande force. Toutefois, il n'est pas facile de placer le curseur entre transparence dans le rachat et confidentialité, ou encore entre participation des salariés aux décisions et simple consultation de leur avis. J'ai sûrement manqué de recul dans certains échanges mais au vu de la rapidité du rachat et au vu du résultat actuel, je n'en suis pas mécontente ;
- la stratégie du cabinet : au moment de la reprise, loin de moi était l'idée d'établir le plan d'actions du cabinet de 1 à 5 ans. Or, aujourd'hui, je me dis que tout part de là ! Cet exercice m'aurait aidé dans les échanges stratégiques que j'ai eus avec le personnel repris et dans ma vision globale du projet.

Mélanie : Mon seul et unique regret est de ne pas m'être lancée plus tôt ! On m'a toujours dit que la vie est faite d'opportunités, la mienne a été celle de découvrir Viseon.

Safiatou : Rien !



Estelle FONTANES



Mélanie PASCAL



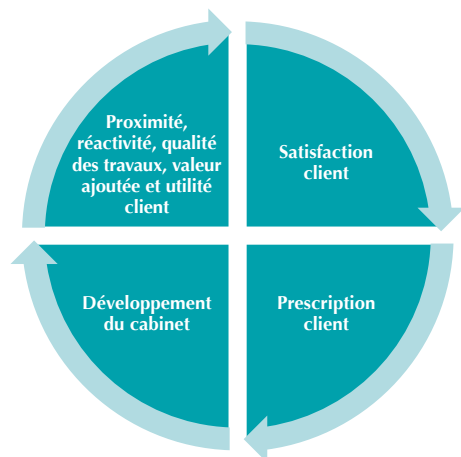
Safiatou KONÉ

ACQUÉRIR UNE CLIENTÈLE \\\\\\\

PAR CHARLES BASSET

Titulaire du diplôme d'expertise comptable, vous souhaitez exercer sous forme libérale et réfléchissez aux différents modes de lancement de votre activité.

Dans notre profession comme dans la plupart des secteurs, la prescription client demeure la meilleure source de développement de l'activité contribuant ainsi à former un cercle vertueux redoutable pouvant se résumer ainsi :



Véritable vitrine et meilleur VRP de votre structure professionnelle, votre clientèle sera toujours plus efficace que n'importe quel site internet, n'importe quelle enseigne ou autres communications et objets publicitaires. Un prospect recommandé par un client recherchera davantage une qualité de service qu'un prix et vous accordera également beaucoup plus rapidement sa confiance, ciment indispensable à une relation client saine et pérenne.

LES AVANTAGES

La clientèle amenant la clientèle, la création dite « ex nihilo », peu risquée financièrement pourra cependant se caractériser par un développement plus long de votre portefeuille clients, d'autant plus qu'une bonne partie du temps du créateur ex-nihilo sera consacrée à la réalisation de tâches à plus faible valeur ajoutée jusqu'à ce que le dilemme de l'embauche du premier collaborateur soit résolu.

Conscient des difficultés que peut engendrer ce type d'installation, vous pourriez alors décider d'asseoir rapidement votre réputation dans votre secteur d'installation géographique en vous portant acquéreur d'une clientèle, source de votre développement futur.

Ce choix comportera ces principaux avantages : un gain de temps considérable dans le développement de votre cabinet et la possibilité de vous concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée grâce à l'appui d'une équipe de collaborateurs.

La contrepartie de ces avantages n'est autre que le risque financier. Pour cela, vous devrez procéder à une analyse spécifique afin de le réduire au maximum.

VOUS POSITIONNER RAPIDEMENT

Le marché étant actuellement plus favorable aux cédants qu'aux cessionnaires, il vous faudra vous positionner rapidement et également vous démarquer lors du premier rendez-vous avec le cédant : les probabilités que vous soyez le seul sur la grille de départ étant très faibles.

Afin de prendre une décision rapide, vous pourrez vous aider de ratios de rentabilité permettant d'obtenir une indication sur la rentabilité d'un portefeuille clients en analysant le ratio masse salariale sur chiffre d'affaires.

D'autres paramètres devront figurer dans votre analyse comme le mode de valorisation des en-cours clients ou encore le mode de détention des locaux et l'importance du loyer par rapport au chiffre d'affaires réalisé, et ceci davantage encore si le cédant reste propriétaire des murs.

Une attention toute particulière devra également être portée sur le niveau de maturité technologique du cabinet avec notamment son degré d'avancement dans la transition numérique, son niveau d'automation du process de tenue comptable ou encore l'aisance numérique des collaborateurs.

L'évaluation des parts sociales ou du fonds de commerce pourra être réalisée de manière plus détaillée dans un second temps et vous pourrez, en accord avec le cédant, procéder à certains ajustements.

Bien que cela puisse sembler paradoxal au premier abord, un portefeuille clients trop rentable peut limiter les axes de développement alors qu'un portefeuille clients non rentable en l'état peut offrir de formidables perspectives de développement. A titre d'exemple, un retard dans la transition numérique constituera une véritable source de développement et d'augmentation de rentabilité.

LA CLIENTÈLE

Comme dans toute acquisition de fonds ou de sociétés, le risque financier réside principalement dans le risque d'érosion de la clientèle. Afin de vous permettre de diminuer ce risque, vous devrez faire preuve d'une vigilance particulière à l'égard de certains éléments.

Près d'une transaction sur deux faisant suite à un départ en retraite, au-delà de l'analyse détaillée du portefeuille clients, vous devrez veiller tout particulièrement à l'âge des clients, celui-ci pouvant se rapprocher fortement de celui du cédant et conduire à de nombreuses cessations d'activités dans les années qui suivront votre entrée en fonction sur les dossiers.

Le taux de défaillance des entreprises étant de 50 % dans les cinq années suivant leur création, les clients ayant lancé leurs activités récemment devront également faire l'objet d'une vigilance accrue. Plus un client est fidèle et plus il a de chance de le rester, l'analyse de la longévité de la clientèle pourra constituer un indicateur important sur la stabilité du portefeuille clients.

Pour circonscrire l'impact lié à ces risques, vous pouvez notamment décider, d'un commun accord avec le cédant, d'appliquer un taux d'évaluation différent pour les clients identifiés comme « à risque ».

Une clause pourra également être insérée au contrat afin de prévoir les modalités en cas d'érosion d'une partie de la clientèle.

L'HUMAIN, ENCORE ET TOUJOURS

L'intuitu personae ayant une place importante dans la relation client, focaliser son analyse uniquement sur des éléments financiers pourrait s'avérer hautement préjudiciable pour la réussite de l'opération.

A cet égard, partager un certain nombre de valeurs avec votre prédécesseur sera un réel gage de réussite en favorisant votre entrée en fonction auprès de la clientèle et des collaborateurs.

Afin de maximiser les chances de réussite de ce projet, vous devrez vous attacher à comprendre le fonctionnement de votre prédécesseur et essayer de vous inscrire dans la continuité. Cela vous permettra de faire évoluer ce qui doit évoluer au sein du cabinet tout en diminuant le développement de résistances aux changements de la part des collaborateurs et autres stratégies d'évitement.

Votre principal facteur clé de succès résultera de votre capacité à nouer des relations sincères et de qualités avec vos clients et collaborateurs. La proximité, l'écoute, l'utilité, l'empathie et la réactivité seront autant de valeurs favorisant votre réussite.

Une période de passation, dont la durée pourra varier en fonction de l'importance du portefeuille clients reste vivement conseillée. Cette période de passation permettra un passage de témoin fluide et facilitera votre intégration auprès des clients et collaborateurs.

COMMENT TROUVER UN CABINET À VENDRE

Le marché actuel des cessions de cabinets d'expertise comptable étant plus favorable aux cédants qu'aux cessionnaires, la plupart des ventes ont lieu de gré à gré sans qu'aucune publicité ne soit réalisée. Dans ce contexte, développer son réseau au sein de la profession, en y intégrant par exemple l'un des différents clubs (club fiscal, club social, CJEC, ...) peut s'avérer indispensable afin d'obtenir l'information sur les projets de cessions.

Compte tenu de la démographie de la profession, de nombreux consœurs et confrères partiront à la retraite dans les prochaines années, cédant par la même occasion leur clientèle et représentant autant d'opportunités d'acquisition à venir...

Charles BASSET
Expert-comptable



QUEL CABINET POUR DEMAIN ? AVEC QUI ? ET COMMENT ? \\\

PAR EMMANUEL LEJEUNE



1/ Pour commencer, pouvez-vous vous présenter en quelques lignes ?

Emmanuel LEJEUNE, 41 ans, expert-comptable depuis 2005, associé du cabinet d'ETC (15 associés, 35 cabinets, près de 400 personnes) depuis 2008, j'exerce à Châtillon-sur-Seine, une petite ville d'environ 5 000 habitants, actuellement classée en ZRR, située dans le nord de la Côte d'Or.

2/ Comment avez-vous choisi la profession d'expert-comptable ?

(rires) Sur un malentendu... En terminale, lors des vœux sur l'ancêtre de Parcours'up, je ne savais absolument pas quelle formation choisir. Par contre, je savais où je ne voulais pas aller : en math sup-math spé, les matières ne m'intéressaient pas et à la fac, je connaissais ma capacité à ne pas me prendre en main pour travailler (rires).

Finalement, je me suis inscrit en DPECF pour être cadré en lycée (au lycée Le Castel de Dijon, formation que je conseille fortement, eu égard au nombre d'experts-comptables qui y sont passés) et étudier différentes matières. L'une d'elles allait probablement me plaire.

J'ai ensuite poursuivi en DECF puis, sur les conseils de notre professeur de fiscalité et droit des sociétés, Elisabeth PIERDET, que je salue au passage, j'ai fait une inscription conditionnelle au DESCF. C'était à l'époque bénie où on pouvait passer le DESCF dans la foulée des résultats du DECF si on avait obtenu ce dernier.

Après avoir été libéré de mes obligations militaires, j'ai pu commencer le stage d'expertise au cabinet ETC de Montargis. Le stage débuté, cela aurait été dommage de ne pas aller au bout.

En résumé, je n'ai jamais eu l'ambition chevillée au corps d'être expert-comptable. Cette ambition s'est construite au fur et à mesure que je passais les étapes.

En réalité, lorsque j'étais gamin, je voulais être PDG. J'avais compris que le patron prenait les décisions et les responsabilités ne me faisaient pas peur. Finalement, c'est en tant qu'expert-comptable que je le fais.

3/ Comment voyez-vous l'avenir des cabinets libéraux ?

A mon sens, c'est une question de capacité d'adaptation. Les cabinets libéraux capables de s'adapter à l'écosystème réussiront à tirer leur épingle du jeu.

Le champ des possibles est ouvert, à nous, libéraux, de saisir les opportunités et d'adapter nos structures et modes d'exercice en conséquence.

Par contre, l'exercice libéral seul dans son coin devrait se raréfier au profit de regroupements de libéraux quelle qu'en soit la forme. Les professionnels qui exerceront seuls se spécialiseront dans un domaine ou continueront à rester des généralistes mais avec probablement une rentabilité moindre.

Cela ne reste qu'un point de vue, je n'ai pas la prétention d'être un oracle.

4/ Pourquoi et comment avez-vous choisi votre réseau ?

Souvent, lorsque je parle de notre fonctionnement, mon interlocuteur pense que c'est un réseau. Bien au contraire, ETC est un cabinet d'expertise comptable créé en 1956. Notre différence tient au fait que les associés sont égaux dans le capital social quel que soit le chiffre d'affaires, le nombre de collaborateurs ou de sites gérés. Les décisions relatives à la société ne sont donc pas prises par un seul associé majoritaire qui impose ses idées aux autres. En ce sens, nous nous rapprochons d'une coopérative.

Après 5 années, en tant que collaborateur, chef de groupe puis expert-comptable, je ne me suis pas posé de question lorsque l'association m'a été proposée. Je voulais être chef d'entreprise. Finalement, j'ai été choisi. Nous fonctionnons selon un principe de cooptation. Puis, après une période de pré-association de 2 ans, les associés ont décidé de m'associer et j'ai accepté de m'associer avec eux. J'avais la liberté de refuser.

Tous les feux étaient au vert : un challenge motivant, une liberté totale d'organisation et de gestion du cabinet, le même poids que les autres associés dans la prise des décisions communes, des conditions pécuniaires d'association avantageuses, la convivialité et l'entraide entre associés, les services transversaux.

5/ Que vous apporte-t-il ?

La réponse est en partie contenue dans le paragraphe précédent : liberté totale d'organisation, même poids dans les décisions communes, convivialité, entraide, écoute. Il enlève le poids d'être tout seul.

6/ Pourriez-vous résumer en quelques mots les avantages de l'appartenance à un réseau

Outre les avantages mentionnés à la question précédente, une certaine puissance financière, une visibilité de la marque, un rayonnement auprès des réseaux locaux (notaires, avocats, banquiers, chambres consulaires...).

7/ Et les inconvénients ?

Vous connaissez la maxime suivante : « seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin ». Notre mode de décision implique des débats. Vous vous doutez que 15 libéraux n'ont pas forcément le même point de vue car nous ne sommes pas confrontés exactement aux mêmes problématiques (zone géographique d'implantation de nos cabinets, taille, nombre de collaborateurs, âge...).

De ce fait, les prises de décisions peuvent prendre plus de temps. A contrario, cela permet de bénéficier de l'expérience de tous et d'éviter de prendre des décisions hâtives qui pourraient s'avérer préjudiciables.

8/ Comment et par qui sont définis la stratégie, les objectifs et les moyens d'y parvenir ?

Par l'ensemble des associés lors de nos réunions mensuelles.

9/ Et si vous répondiez à une question que je n'ai pas posée ?

Et si c'était à refaire ? Je le referai sans hésitation.

LE CABINET DE DEMAIN : UN ÉCOSYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE AU SERVICE DE TOUS \\\

PAR LAURE ABELLA-HONNORAT - SG ABSOLUCE

L'avènement du numérique porte l'humain au centre de tout. Notre époque est en quête de sens, en rupture avec la précédente, qui était en quête de richesse et de congés payés. L'économie se ré-invente en se dégageant pour partie d'un système tout capitaliste avec un contrôle étatique fort. Un nouveau modèle économique, au service d'un intérêt général, cherche à émerger. Il a pour ambition de concilier abondance et humanisme ; les plateformes de crowdfunding en sont un exemple parmi d'autres.

Dans ce climat sans précédent, comment la profession d'expert-comptable, expert des comptes, du contrôle des échanges financiers et de leur taxation va-t-elle évoluer ? Quelle peut être la place de son expertise ? Va-t-elle donner du sens à son action professionnelle et en justifier l'intérêt dans ce nouveau système humaniste ?

NI COACH NI DATA CONTRÔLEUR !

En novembre 2018, dans la revue française de comptabilité, Stéphane Raynaud a écrit un article qui a contribué, par sa justesse et sa vision, à l'amorce d'une réflexion structurelle de la profession. Stéphane Raynaud imaginait une organisation nouvelle des cabinets, générée par l'utilisation de l'IA, autour de 3 métiers : le coach client, le data contrôleur et le spécialiste mission ciblée. Partant de l'idée que notre matière première est la data et que cette data était aujourd'hui codée et encryptée dans des paradigmes informatiques (Blockchain, holochain etc), il se posait la question de savoir si nous devons devenir des data scientist, data analyst et data super star. Et cela révolutionnerait alors les parcours de formation et la composition des cabinets. On a d'ailleurs vu quelques cabinets se réinventer autour d'un expert-comptable et d'une tribu d'informaticiens complètement novices en comptabilité...

Bien entendu les métiers informatiques vont se développer, nous aurons besoin de codeurs et de techniciens. Mais je doute que ce soit le futur de la profession, ou même d'une partie de la profession. A chacun sa spécialité, la nôtre est d'accompagner les entreprises dans le développement de leurs chiffres de façon durable, et aujourd'hui, cela signifie, de s'inscrire dans un projet en phase ou au service de l'intérêt commun (cf. de multiples articles sur le sujet, notamment HBR hors-série janvier février 2020, Intégrer l'écosystème de valeur partagée, par Mark R. Kramer et Marc Pfitzer).

Le sens de la révolution digitale est de simplifier les choses pour tous. La recherche de nouvelles technologies est impulsée par le besoin de fluidifier les échanges, de rendre les interactions plus intuitives et justement de se dégager de la technique. Devons-nous comprendre l'énergie nucléaire pour allumer la lumière le soir venu ? Non. Alors pourquoi devrions-nous apprendre à coder pour utiliser la data ?

Des pans entiers de notre économie vont se développer autour d'acteurs clés dont le métier sera de conserver, protéger, sécuriser les datas. Le rôle de l'expert-comptable sera celui d'utiliser, de coordonner et de connecter ces flux pour faire émerger une vision différente et novatrice des activités économiques. Pour cela,

à mon sens, l'expert-comptable doit prendre beaucoup de hauteur et développer sa vision business.

TROUVER SA PLACE, EN TANT QUE PROFESSION UTILE À TOUS

Or, personne ne peut prendre de la hauteur s'il est empêtré dans des questions existentielles qui le font osciller entre complexe d'infériorité et de supériorité. J'ai rarement vu une profession qui s'auto flagelle et s'auto critique autant, et cela nuit à son « esprit de corps ». Il n'y a qu'à voir l'extraordinaire cohésion des avocats face à la réforme des retraites, la force de leur action commune... pour comprendre ce qui manque aux experts-comptables.

Alors pourquoi cette vision dégradée de nous-même ? J'ai entendu certains qualifier le diplôme d'expertise comptable de « diplôme du besogneux ». Celui qui finit par avoir le diplôme serait celui qui a tenu bon, qui a su courber l'échine pendant des années face aux remarques de ses pairs, qui l'ont jugé sans cesse, devant qui il faut faire attention à tout, de peur d'être mal vu. C'est une profession qui est loin d'être tendre avec ses stagiaires. Les mémorialistes sont très isolés et peu accompagnés... « Et oui, tu comprends, dès qu'il ou elle aura son diplôme, je devrai le payer le triple pour le même boulot... et en plus il voudra s'associer ! Tu comprends que je ne vais pas l'aider à y arriver plus vite ! ». Oui, je comprends... que tu reproduis ce que tu as toi-même subi.

Je comprends aussi que cela explique que ces conflits d'intérêts rejaillissent ensuite à tous les niveaux de la profession et nuit à son image. Les récents échanges entre les représentants ECF et IFEC sont saisissants... Que peut-il sortir de bon d'un tel climat de dénigrement ? Il faut déjà se respecter pour que les autres nous respectent. Et l'opinion publique n'a des experts-comptables que l'image qu'on leur projette. Il est évident que dans ce contexte, le métier peine à attirer les jeunes talents et surtout ceux qui ont envie de réinventer le monde... Sans parler de la sur-représentation des « boomers »...

RÉENCHANTER LA PROPOSITION DE VALEUR FONDAMENTALE

L'expert-comptable doit se réinventer. Il doit se réenchanter. Si on reprend le début de l'histoire, pourquoi un chef d'entreprise a-t-il besoin des experts-comptables ? Parce que la réglementation est trop complexe, l'administratif envahit le business et lui coupe les ailes. Quel a été le rôle de l'EC ? A-t-il libéré, délivré l'entreprise ? S'est-il autorisé à jouer des règles pour servir au mieux l'intérêt des individus ? Ou a-t-il été le fidèle exécutant de l'administration fiscale ?

La transformation digitale n'est pas une disruption de ce que l'on est, ce n'est pas devenir un hacker génial. Cette transformation implique des améliorations successives visant à mieux délivrer

la proposition de valeur fondamentale. Il a un glissement fort à opérer, à mon avis, vers le rôle de partenaire des entrepreneurs pour développer le tissu économique et contribuer au bien-être financier, mais aussi social, écologique et humain de tous.

Quel est le cœur d'activité du métier d'expert-comptable, notre proposition de valeur vers nos clients ? C'est ça la seule vraie question à se poser pour construire le cabinet de demain. Hier, le service rendu au client était essentiellement déclaration de TVA, tenue et révision. Mais la proposition de valeur fondamentale que nos clients ont toujours attendu, c'est le conseil dans la gestion de leur entreprise et la décharge de l'administratif. Et aujourd'hui, l'IA s'occupe très bien de la partie « décharge de l'administratif ».

Faut-il aller jusqu'à faire du business avec les clients, ou leur proposer de générer du chiffre d'affaires avec des services ? Je ne sais pas. C'est une idée qui a été défendue, dans une récente conversation que nous avons eue dans une commission au Conseil supérieur, par un expert-comptable qui a créé une nouvelle forme de groupement de cabinets. Il m'expliquait qu'il imaginait un partenariat avec un constructeur automobile (BMW par exemple), qui consistait à lui amener un certain nombre de clients, un volume de ventes de véhicules, en contrepartie d'un prix réduit. Puis, charge à lui, dans son volume de clients, de proposer les véhicules à tarifs avantageux. Et pourquoi pas ? Chacun jugera jusqu'où il souhaite aller, sans perdre son âme et en préservant ce fameux esprit de corps, essentiel pour attirer les talents vers la profession.

Pour ma part, je crois que l'expert-comptable doit lâcher ses tableaux Excel, les chiffres après la virgule (et même certains avant), pour appréhender le business dans sa globalité et sentir les grandes tendances de développement de l'économie. Aujourd'hui, le sens du vent est que l'entreprise devient vertueuse. Je citerai l'ouvrage en ce sens de Pascal Demurger, DG de la MAIF, « L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus » qui expose que le défi de l'entreprise est aujourd'hui d'être exemplaire.

Et cela implique de la bienveillance d'abord au sein des cabinets et d'être exemplaire sur les sujets de management, pour ensuite aider les chefs d'entreprises à transformer la société.

IMAGINER DE NOUVEAUX SERVICES AUTOUR DE LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

La stratégie des entreprises, sa raison d'être dans notre civilisation digitale, a glissé du simple développement du profit vers un profit qui contribue au bien-être commun. C'est la stratégie légitime, celle qui donne du sens à tous et qui permet la cohésion entre salariés et entrepreneurs. Il y a un nouveau pacte sociétal à nouer entre l'entreprise et les gens, l'humain.

L'expert-comptable a un rôle déterminant à jouer pour accompagner ce nouveau système économique. Par exemple, un courant actuel tend à réparer les objets plutôt que les jeter. Comment accompagner nos clients à comprendre ces nouveaux enjeux, et les aider à prendre en compte ces mutations pour réinventer eux-mêmes leur propre modèle économique ? Plus largement, comment allons-nous chiffrer l'impact écologique des actions menées par nos clients ?

L'enjeu écologique entre en ligne de compte, ce qui n'était pas le cas avant. Et c'est encore plus prégnant dans l'accompagnement des startups qui veulent avoir un impact écologique positif. Il y a une responsabilité de l'entreprise dans ses choix budgétaires ou d'investissements. L'expert-comptable pourrait trouver sa juste place comme médiateur pour le bien commun, garant de l'éthique business, du développement intelligent et durable au service de tous. Ni soumis au profit, ni soumis à l'État. L'égal du client, son

partenaire dans la mise en œuvre de la raison d'être des entreprises : le bien commun.

Le cabinet vertueux de demain pourrait trouver sa place et son sens dans la recherche de la corrélation entre le progrès social (de toute la société) et le succès commercial. Il pourrait être au cœur de la création partagée, s'il investissait les questions sociétales et s'y intéressait autant qu'il s'intéresse aux chiffres, aux risques, aux questions financières.

SEUL, EN RÉSEAU, EN FRANCHISE ?

Les acteurs économiques vont se rassembler dans des écosystèmes pour créer de la valeur partagée. Les entreprises, les institutions publiques, les collectivités territoriales, les associations, les investisseurs publics ou privés... Tout cet écosystème sera holomidalé, c'est-à-dire organisé mais sans pouvoir central, sans chaîne de commandement et sans division du travail (un peu comme dans le cerveau, avec les réseaux de neurones). Leurs infrastructures économiques seront différentes de celles que nous connaissons aujourd'hui mais nous pouvons déjà en voir les prémices dans l'ESS (économie sociale et solidaire) et dans l'économie participative. Un tout global et pourtant local. Une économie qui reposera sans doute sur l'usage et les flux et non plus sur la propriété (voir sur le sujet les travaux de Jean-François Noubel).

L'expert-comptable peut devenir l'un de ces acteurs économiques. Envisager de rester seul, isolé, dans ce contexte est juste incohérent.

Le mouvement de regroupement de la profession est amorcé depuis une bonne dizaine d'années et ne cesse de s'intensifier. Que ce soit au sein de groupements d'indépendants, de réseaux intégrés ou dans des clubs de réflexion, l'expert-comptable a besoin d'échanges avec ses pairs et les autres. Il ne peut pas être spécialisé en tout et pourtant il doit être à même de répondre à toutes les problématiques de ses clients. Il se doit d'être l'un des centres névralgiques des multiples écosystèmes dans lesquels il intervient. Cela implique de se nourrir d'intelligence collective et d'apprendre à fonctionner dans des systèmes dans lesquels il n'a pas de contrôle.



Laure ABELLA-HONNORAT

Secrétaire générale d'Absoluce,
réseau national d'experts comptables
et de commissaires aux comptes

LA STRATÉGIE DE CROISSANCE EXTERNE S'OFFRE COMME SOLUTION DE DÉVELOPPEMENT DES CABINETS \\\

PAR JACQUES MAUREAU - SADEC AKELYS

Dans un contexte de croissance économique complexe pour les professionnels de l'expertise comptable, de l'audit et du conseil, la stratégie de croissance externe s'offre comme solution de développement des cabinets.

Pour autant, si pour certains cela peut être perçu comme une « course à l'acquisition de confrères » afin d'atteindre une taille respectable sur le marché, une stratégie de croissance externe se révèle à terme infructueuse lorsqu'elle ne respecte pas quelques critères fondamentaux comme le partage de valeurs.

Le succès du cabinet d'expertise comptable de demain ne reposera pas sur un rapprochement d'entités juridiques et de portefeuilles-clients permettant d'augmenter les parts de marché du nouveau groupe constitué, mais se fondera avant tout sur une même philosophie de gestion des équipes, véhiculant des valeurs professionnelles, humaines, techniques et de services client communes entre les futurs associés.

Pour Sadec Akelys, il s'agit de choisir minutieusement des partenaires de taille équivalente, présents sur des zones géographiques complémentaires et pertinentes, et ainsi d'assurer aux clients de chaque cabinet intégré, une continuité dans la qualité des prestations, l'excellence technique et le maintien des relations humaines avec les équipes.

Ainsi, la proximité des clients passe par un maillage territorial intelligent en région. Le critère géographique importe beaucoup dans le choix d'un rapprochement entre cabinets. Il doit permettre localement une mise en avant évidente pour le client des avantages de l'intégration de son prestataire à un nouveau groupe d'expertise comptable.

De même, se rapprocher d'un acteur spécialisé dans des domaines complémentaires se révèle une stratégie gagnante. Dans un souci d'élargissement de la gamme de prestations proposées, l'évolution des compétences techniques et des métiers peut se révéler plus rapide et moins fastidieuse par le biais de la croissance externe. A l'exemple du rapprochement récent du groupe Marquant, spécialiste de l'expertise comptable auprès des CSE, avec Ecodia, filiale du groupe Sadec Akelys experte en conseil et formation auprès des CSE, la mutualisation des compétences a permis d'offrir aux deux entités réunies un accompagnement sur l'ensemble des problématiques de leurs clients.

La complémentarité des expertises sectorielles des cabinets souhaitant s'associer constitue également un véritable levier de croissance. Par exemple, le récent rapprochement de deux cabinets de la Région Rhône-Alpes Fecra et Aegis du bureau lyonnais de Sadec Akelys, a permis une mise en avant de belles synergies, notamment sur l'accompagnement des réseaux de franchise.

D'un point de vue marketing, une stratégie de croissance externe est aussi l'occasion de structurer davantage le discours commercial d'un groupe et travailler la pertinence de son offre de services sur le marché. Elle a notamment permis au groupe Sadec Akelys le lancement de déclinaisons complémentaires du métier d'expertise comptable telles que les prestations de gestion sociale et ressources humaines, pour le plus grand bénéfice des clients.

Par ailleurs, la stratégie de croissance externe d'un groupe, outre la mise en commun des ressources matérielles permettant des économies, offre également une possibilité de développement de solutions novatrices internes, d'évolution méthodologique et d'optimisation des outils techniques ; chaque entité faisant bénéficier l'autre de son savoir-faire. Ceci contribue fortement à l'amélioration du niveau technique des équipes et à leur efficacité.

En effet, dans un contexte de recrutement difficile et de forte concurrence entre les cabinets d'expertise comptable sur le marché de l'emploi, le renforcement des équipes et la concentration des compétences par le biais du rapprochement se révèlent extrêmement avantageux, en terme de fidélisation d'équipe notamment.

Cela constitue au final de réelles opportunités de carrières pour les plus jeunes, par la mise en place d'une formation interne continue de qualité. L'attractivité du groupe Sadec Akelys et sa marque employeur s'en trouvent ainsi renforcées.

« Finalement, l'expérience de la stratégie de croissance externe de Sadec Akelys, se révèle être un levier pour renforcer la marque du groupe, à tous points de vue. Dans la mesure où la cohérence de valeurs humaines et professionnelles entre les cabinets qui s'associent est respectée, ce sont à la fois les équipes et les clients qui en bénéficient.

En effet, dans l'esprit de l'expert-comptable libéral et dans le cadre réglementé de la profession, l'efficacité d'une stratégie repose avant tout sur une forte relation personnelle entre les équipes et les clients. L'évolution de la taille d'un cabinet ne doit jamais remettre en cause cette philosophie professionnelle. » commente Jacques Maureau, Directeur du bureau Sadec Akelys de Lyon.



Jacques MAUREAU

Directeur du bureau SADEC AKELYS de Lyon

ÊTRE EXPERT-COMPTABLE DANS UN RÉSEAU NATIONAL : TÉMOIGNAGE ! \\\

Pour commencer, présentez-vous, In extenso et votre parcours

J'ai débuté ma carrière en tant qu'expert-comptable stagiaire dans un cabinet lyonnais de 25 personnes qui a tout de suite pris un virage stratégique en se rapprochant du réseau BDO. J'ai donc, dès le début, été intégré dans un réseau national. J'ai pu participer au développement de l'implantation lyonnaise et devenir associé en 2005.

En 2007, BDO Marque Gendrot s'est rapproché du groupe Deloitte - In Extenso.

Les équipes régionales ont rejoint In Extenso Rhône-Alpes et j'ai intégré le collège d'associés d'In Extenso.

En 2017 à l'occasion d'un changement générationnel dans le partnership régional, mes associés m'ont proposé de prendre la présidence de la région. J'ai accepté le challenge. Ainsi après avoir longtemps conseillé et côtoyé des directeurs généraux, je m'investis maintenant dans mes fonctions de Direction Générale et d'animation de filiales régionales qui représentent un Chiffre d'Affaires de 22 M€ et 250 salariés.

Au niveau national In Extenso compte plus de 5 000 collaborateurs et 250 bureaux répartis sur tout le territoire, au service de plus de 100 000 clients appartenant à tous les secteurs d'activité.

Quelle a été votre principale motivation à intégrer In Extenso ? La taille de ce réseau a-t-elle été déterminante dans votre choix ?

A l'occasion du rapprochement BDO Marque Gendrot/ Deloitte - In Extenso, je me suis, comme tous les associés, interrogé sur l'adéquation entre mon projet professionnel et le projet proposé au sein d'In Extenso.

Je me suis tout de suite reconnu dans les principes qui régissent le groupe In Extenso et qui s'articulent autour des 3 aspects suivants :

- réseau national structuré sous une seule marque, un seul concept,
- l'autonomie en région permettant un esprit entrepreneurial fort,
- la capacité à profiter du développement du groupe par un actionnariat tant au niveau national que régional.

Plus que la taille, In Extenso m'a impressionné sur sa capacité à se développer et à intégrer d'autres confrères dans une stratégie claire de maillage du territoire et de développement de la marque.

En plus, un groupe qui avait son siège à Lyon plutôt qu'à Paris présentait un avantage qui ne pouvait que séduire le Lyonnais que je suis !

De quel niveau de délégation les confrères bénéficient-ils en travaillant chez In Extenso ?

L'organisation du groupe In Extenso repose sur un partnership avec une grande autonomie : autonomie managériale, commerciale et technique des associés en région.

En effet, chaque associé reste un entrepreneur dans son territoire. Il bénéficie de toutes les synergies avec les autres régions ou les experts conseils du groupe d'In Extenso. Tous cela animé par le siège et les fonctions supports tant régionales que nationales.

L'intégration au collège d'associés de la région lui permet de bénéficier d'échanges sur la pratique du métier, de participer à des réflexions stratégiques et définir les plans d'actions, tant au niveau régional que national.

L'associé reste au cœur de notre organisation. Il peut s'investir dans les sujets qui le passionnent et rester serein en sachant que le fonctionnement de son agence est assuré par d'autres associés ou managers et les fonctions supports de la région (RH, Informatique, DAF). En bref, être maître de son destin.

In Extenso a repris son autonomie par rapport à Deloitte : quelle est la stratégie du réseau aujourd'hui ?

Lorsque nous avons appris que Deloitte souhaitait se séparer de notre structure après une réorientation stratégique, avec l'ensemble des associés, nous nous sommes posés une question : avons-nous envie d'être repris par un autre groupe n'ayant pas forcément la même stratégie ni la même organisation que la nôtre, qui repose sur une autonomie forte au niveau régional ?

Nous nous sommes très vite positionnés pour dire que l'on voulait garder le business model et la raison d'être d'In Extenso. Et, pour cela, il fallait que les associés soient tous unis.

Ce qui a débouché sur un LBO d'une ampleur exceptionnelle pour notre secteur d'activité réunissant les 215 associés du groupe.

Cette opération a soudé notre collège d'associés et permis de mettre en place une nouvelle gouvernance et nous préparer au défi de demain :

- digitalisation de nos process et investissements dans de nouveaux outils IT,
- politique RH innovante,
- diversification de nos services.

Cet esprit doit nous permettre de continuer à intégrer de nouveaux associés par la promotion interne, mais également lors de rapprochements avec des confrères ou dans le cadre de l'interprofessionnalité.

Aujourd'hui notre objectif au terme de notre LBO de 8 ans sera soit de faire un nouveau LBO, soit de détenir 100 % de notre capital.

Quelle est la clientèle type d'In Extenso et quelle est la répartition de son chiffre d'affaires entre les métiers ?

Notre clientèle est composée de 100 000 TPE et PME de tous secteurs d'activité. Nous accompagnons aussi plus de 6 000 associations. 85 % de nos clients ont un chiffre d'affaires inférieur à 1 M€.

Nous réalisons 17 % de notre chiffre d'affaires en gestion sociale et paie, 8 % en juridique et 7 % en commissariat aux comptes. In Extenso a diversifié depuis quelques années son offre et plus de 10 % de notre chiffre d'affaires est réalisé par nos filiales non inscrites à l'OEC.

Quel a été l'impact de la loi Pacte sur votre stratégie et sur celle du réseau ?

Au niveau national, l'activité commissariat aux comptes représente 7 % du chiffre d'affaires (CAC dans les PME très peu d'EIP dans nos mandats). Nous serons donc touchés par la loi Pacte même s'il est encore un peu tôt pour en évaluer précisément l'impact (échéance des mandats). De cette contrainte nous voulons faire une opportunité. Travaillons sur la compétence de nos équipes d'audit pour délivrer des missions à haute valeur ajoutée aux PME. L'approche d'audit adaptée à une mission de conseil apporte parfois plus de connaissance de l'entreprise qu'une simple mission de surveillance !

Pour nos activités de conseil, la loi Pacte nous permet de lancer des nouvelles offres de services aux TPE (full services).

Que conseilleriez-vous à un confrère s'interrogeant sur l'opportunité d'intégrer In Extenso ?

Si ce confrère souhaite bénéficier des moyens et de l'appui d'un Groupe pour se développer (méthodes, organisation de la production, outils, recrutements, communication, gestion administrative, système d'informations) tout en conservant sa spécificité, son autonomie et son savoir-faire, alors In Extenso peut répondre à ses attentes !

Au sein d'In Extenso il ou elle pourra échanger et challenger ses pratiques et son organisation pour développer son activité et faire face à l'évolution de la profession.

Selon vous, tous les confrères sont-ils faits pour travailler dans un réseau de cette taille ?

Le modèle d'In Extenso est fondé sur une double association au niveau national et régional : les associés restent ainsi décideurs dans leurs régions tout en devenant acteurs d'un groupe puissant et indépendant. En réalité le fonctionnement est donc avant tout axé sur le niveau régional. Un confrère qui a envie de travailler avec les associés d'In Extenso de sa région aura donc toutes les chances de bien s'intégrer.

Comment voyez-vous la profession et votre cabinet dans dix ans ?

La profession va devenir une profession qui ne sera plus structurée autour du seul savoir (compétences techniques pointues) mais également autour du faire savoir.

Faire : avoir la capacité à traiter/automatiser les données dans un environnement sécurisé.

Faire Savoir : la restituer et l'expliquer.

Evidemment nous ferons tout chez In Extenso pour être le leader sur ce service dans les 10 ans à venir.



Jacques BOURBON
Président de région
In Extenso Rhône-Alpes

INTERVIEW : VINCENT DELOCHRE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'IGAM \\\\\\\

1) Présentation

J'ai pris la Direction Générale de l'Igam, Association de Gestion et Comptabilité du Grand Ouest, il y a maintenant deux ans, après avoir été à la direction des activités de conseil aux entreprises au sein d'un CERFRANCE.

2) Comment avez-vous choisi la profession d'expert-comptable ?

C'est le conseil et l'accompagnement des chefs d'entreprise qui m'ont guidé dans mes choix professionnels. Au-delà de l'aspect réglementaire, ce sont ces aspects qui sont passionnants à développer dans nos structures, en s'appuyant sur la confiance des chefs d'entreprise vis-à-vis de l'expert-comptable.

3) Comment voyez-vous l'avenir ?

Notre profession traverse une période de mutation. Paradoxalement, au-delà de cette phrase d'une banalité certaine, les effets de la déréglementation et du numérique ont encore aujourd'hui peu d'impacts sur notre quotidien. La tenue de la comptabilité tient encore une part prépondérante de nos chiffres d'affaires respectifs. En revanche, nous pouvons tout de même identifier des signaux faibles de changement de modèle : baisse de rentabilité des structures, manque d'attractivité pour le recrutement, modification des comportements et attentes de nos clients.

Alors que nos structures se sont développées dans un environnement stable et prévisible, au-delà de la réflexion stratégique et du déploiement d'une politique générale, **l'incertitude et le changement** sont désormais à intégrer dans la culture de nos organisations. Nous devons nous attacher à rendre nos structures agiles et inventives : l'intégration de nouveaux profils de collaborateurs est certainement un élément clé.

Dans ce contexte, nous constatons tous un mouvement de concentration de nos structures, tant pour le modèle libéral qu'associatif. Ce phénomène devrait s'accroître dans les années à venir.

Deux grands modèles semblent se dessiner : d'un côté, des structures généralistes importantes capables de mobiliser un ensemble de compétences et d'intégrer de nouveaux profils de collaborateurs au service de leurs clients (full services) et, de l'autre, des structures plus petites, agiles mais spécialisées.

Parallèlement à ce phénomène, le développement des réseaux paraît être inéluctable, en créant de la valeur par la synergie des coûts et des complémentarités.

Dans cette période de changement, je reste confiant et optimiste. L'ensemble des collaborateurs de nos structures auront toujours un rôle prépondérant à jouer auprès des chefs d'entreprise. Ce rôle, nous devons le faire évoluer eu égard aux évolutions politiques, économiques, technologiques et sociétales. C'est à nous, dirigeants, de prendre les bonnes décisions et de mobiliser des ressources pour accompagner le changement.

4) Avantages et inconvénients des modes d'exercice

Les deux modes d'exercice, libéral et associatif, ne sont pas à opposer mais ils doivent coexister par leur complémentarité.

La pierre angulaire du modèle associatif (Association de Gestion et Comptabilité) tient dans le fait que nos clients sont aussi nos adhérents, et qu'ils participent, à travers le conseil d'administration, à la gouvernance de nos structures. Nous vivons « l'expérience client » au quotidien, et de l'intérieur : c'est une force. Par exemple, il y a plusieurs années que nos adhérents nous demandent d'élargir notre offre de services pour leur apporter des prestations plus complètes et diversifiées.

Ce type de gouvernance peut être également une faiblesse par sa complexité et l'inertie qui peut découler d'un processus de décision mal défini : les champs d'interventions politiques et opérationnels doivent être clairement définis.

Ce mode de gouvernance attire aujourd'hui un certain nombre de collaborateurs, ce qui est d'ailleurs mon cas. Nous sommes tous salariés de nos structures, au service de nos clients adhérents : nos collaborateurs ont pu développer une réelle autonomie dans la relation client tout en se conformant bien évidemment aux règles déontologiques de notre profession.

De plus nous ne versons pas de dividendes, la richesse créée est réinvestie dans la structure au service de la performance, de la formation et de façon globale de l'amélioration du service clients.

5) Comment et par qui sont définis la stratégie, les objectifs et les moyens d'y parvenir ?

C'est bien le conseil d'administration, animé par la Direction Générale, qui définit la politique générale, d'où découleront un agenda stratégique et des objectifs fixés en Comité de direction.



TRANSMISSION DE CABINET : IMPACT DE L'ÉVOLUTION DE LA PROFESSION SUR L'APPRÉCIATION DU CABINET CIBLE \\\\\\\\\\\\\\\\\\\

PAR JEAN-PIERRE CARLIER ET FABRICE GUILBERT

1. INTRODUCTION

Est-il besoin de rappeler les profondes évolutions de la Profession, telles que vécues maintenant depuis plus de cinq ans ?

Les nombreux salons spécialisés ou les revues techniques, voire même les derniers Congrès de l'Ordre, relatent une évolution profonde et concrète aujourd'hui de l'exercice du métier d'expert-comptable. On peut citer les principaux facteurs portant cette évolution :

- L'extraordinaire montée du numérique, avec ces nombreuses applications logicielles modifiant en particulier le processus de collecte et de saisie des pièces comptables, ou encore l'approche collaborative des logiciels de comptabilité et de payes.
- Le changement des règles ordinales contribuant notamment :
 - au développement des activités pluridisciplinaires connexes à l'expertise comptable, et plus généralement du conseil,
 - la possibilité désormais offerte aux experts-comptables d'avoir des activités commerciales accessoires,
 - à l'ouverture du capital des sociétés d'expertise comptable à des personnes morales ou physiques non inscrites au Tableau,
 - à l'inscription au Tableau de nombreuses associations de gestion et de comptabilité.
- La législation française sur l'exercice de la profession, en particulier la loi « PACTE » et ses conséquences majeures pour les commissaires aux comptes et de façon indirecte pour les experts-comptables.
- A ces évolutions majeures s'ajoute la difficulté à recruter les collaborateurs que rencontrent de nombreux cabinets d'expertise comptable ne peut être ignorée dans l'impact sur le marché de la transmission de cabinets.

En conséquence semble-t-il directe de ces évolutions, les confrères réagissent différemment suivant leur âge ou leur configuration, mais on peut noter :

- la volonté de céder plus tôt,
- la volonté d'acquérir pour atteindre une taille critique,
- la volonté de s'adosser ou de se regrouper.

Conduisant à un état du marché où nous constatons aujourd'hui plus de sollicitations pour vendre, mais aussi plus d'acquéreurs, surtout dans les grandes villes.

Au travers de nos rencontres avec le professionnel qui veut se faire accompagner pour la transmission de son cabinet, ou au contraire qui nous sollicite pour réaliser une opération de croissance externe, nous constatons aujourd'hui une approche différente des confrères dans leur projet : c'est l'objet de cet article.

2. PARAMÈTRES CONSTANTS DE VALORISATION DU CABINET À OPTIMISER

De façon générique, le vendeur doit préparer son cabinet afin de répondre aux attentes d'un acquéreur qui, s'il sait être en concurrence forte du fait de l'état du marché de la transmission, néanmoins sera très vigilant sur la qualité de l'outil qu'il s'appête à acheter.

Il est généralement admis que la richesse d'un cabinet est caractérisée par :

- la typologie et la qualité de sa clientèle,
- la compétence et la disponibilité de ses collaborateurs,
- un niveau de rentabilité correspondant à la moyenne de la profession.

Sous chacune de ces rubriques, le confrère doit préparer son cabinet pour en donner une image différenciée des autres cabinets et le rendre ainsi plus attractif.

2.1 - La clientèle

La qualité de la clientèle reste un critère fort que retiennent les acquéreurs : la proximité, la fidélité, la bonne santé économique, la pérennité, le taux d'attrition, l'ancienneté au cabinet ou encore l'âge du dirigeant sont autant de critères appréciés. Le confrère cédant s'attachera sur le long terme à orienter ces facteurs favorablement en privilégiant :

- la qualité des dossiers,
- le formalisme de la relation avec le client,
- la nature de la mission.

2.2 - Les collaborateurs

La richesse d'un cabinet est aussi caractérisée par la qualité de ses collaborateurs.

Le confrère cédant s'attachera en particulier à :

- la formation,
- l'organisation,
- le management.

2.3 - La rentabilité

Si les appréciations de la clientèle et des collaborateurs constituent des critères qualitatifs pour l'évaluation du cabinet, en revanche sa rentabilité reste, pour la plupart des acquéreurs, le critère quantitatif essentiel à la valorisation, généralement établie par un coefficient appliqué au chiffre d'affaires.

Le cédant s'attachera en particulier à optimiser :

- Le résultat d'exploitation avant rémunération de l'expert : celui-ci doit être supérieur à 33 % du chiffre d'affaires pour être en ligne avec la moyenne de la profession.

- Les frais de personnel : pour atteindre le niveau de rentabilité évoqué, le ratio de frais de personnel sur chiffre d'affaires (incluant les charges sociales, les intérim et la sous-traitance) ne doit pas dépasser 53 %.
- La facturation : celle-ci devra privilégier la demande d'acomptes prévisionnels et le prélèvement bancaire afin d'optimiser le BFR.

3. IMPACTS DE L'ÉVOLUTION DE LA PROFESSION SUR CES PARAMÈTRES

Les profondes évolutions de la Profession impactent directement ces mêmes critères d'évaluation des cabinets, appréciés aujourd'hui différemment.

3.1 - La clientèle

Quand il s'agira d'évaluer la qualité de la clientèle, en reprenant les critères évoqués plus haut, le comportement de l'acquéreur évolue :

- Sur la typologie de la clientèle, il appréciera la proportion de dossiers de tenue par rapport aux dossiers de révision et/ou de surveillance. Incontestablement les missions de tenue comptable sont dépréciées en raison même de l'évolution des outils informatiques conduisant à les automatiser. Certains cabinets, dans le cadre d'une stratégie de croissance externe affirmée, ne s'intéressent plus aux dossiers de tenue !
- Sur la qualité des dossiers, il appréciera le niveau de digitalisation des dossiers, la qualité des archives digitalisées, la politique de sauvegarde et la sécurité des accès informatiques, outre la facilité à communiquer avec les administrations par les réseaux, média aujourd'hui incontournable.
- Sur la relation avec le client, il appréciera la mise en place d'outils collaboratifs avec ceux-ci, les moyens de communication modernes tels que messagerie ou site extranet.
- Sur la nature de la mission, il prendra en compte l'évolution même du client par rapport à l'évolution des technologies informatiques. Aujourd'hui le client considère que la machine fait tout ; il recherche en conséquence plus un accompagnement, un conseil que du simple déclaratif ! L'acquéreur appréciera la capacité du cabinet et de ses collaborateurs à fournir des prestations à forte valeur ajoutée...

3.2 - Les collaborateurs

La difficulté de recrutement de collaborateurs confirmés, outre de réels problèmes de turn-over dans les grandes villes, impacte fortement le marché de la transaction des cabinets d'expertise comptable. Ce n'est pas un phénomène nouveau, mais l'évolution de la Profession rend ce paramètre comme élément de décision crucial. Aujourd'hui de nombreux cabinets d'expertise comptable, parmi les plus grands, refusent des opérations de croissance externe au motif de l'absence de chefs de mission ou directeurs de bureaux confirmés, voire d'experts-comptables en mesure de diriger le cabinet à reprendre.

La disponibilité de collaborateurs confirmés est aujourd'hui le critère déterminant de la qualité, et donc de la valorisation, d'un cabinet d'expertise comptable.

Pour éviter le turn-over, faciliter le recrutement, le confrère cédant devra rendre son cabinet attractif ! Quelques idées :

- La mise en place d'outils informatiques « up to date » et la nécessaire formation à ceux-ci.
- Des moyens de communication modernes, via un Intranet, ou encore les facilités de travail à distance (télétravail).
- Une organisation permettant d'éviter les goulots d'étranglement, la surcharge chronique du travail, et facilitant les évolutions au sein du cabinet.
- Une formation ad hoc responsabilisant le collaborateur...

3.3 - La rentabilité

Si les appréciations de la clientèle et des collaborateurs constituent des critères importants pour un acquéreur, la rentabilité du cabinet restera toujours un élément décisionnel fondamental pour lui.

Outre les paramètres de rentabilité évoqués plus haut qui demeurent toujours d'actualité, nous constatons une demande d'informations des acquéreurs sur certains ratios représentatifs de la productivité du cabinet. C'est ainsi que sont évoqués par exemple le nombre de dossiers tenus par un collaborateur, ou le nombre de bulletins de payes réalisés par mois, etc...

Il faut admettre que ces ratios évoluent sensiblement avec le niveau d'automatisation des process de production, rendu possible avec les nouvelles applications informatiques.

3.4 - La communication externe du cabinet

C'est un paramètre qui est apparu depuis peu lors de négociation de transactions de cabinets.

Il est loin le temps où la communication externe du cabinet passait par la mise en place d'une plaque nominative, aux format et dimensions imposées, devant les bureaux du cabinet.

Aujourd'hui l'acquéreur appréciera les moyens de communication mis en œuvre pour l'acquisition et le maintien des clients, et bien que ce critère fût très peu évoqué auparavant, désormais il est abordé lors de transactions : quelle est la démarche marketing ou publicité du cabinet ?

On évoque ici :

- la déréglementation, la publicité, le démarchage, facilités par les moyens de communications modernes,
- les réseaux sociaux et avis sur forums (Google, Facebook, ...),
- voire même, la comptabilité en ligne sur Internet, fonctionnalité dont se dotent de plus en plus de cabinets.

4. CONCLUSION

Chaque cabinet a ses caractéristiques propres et les modalités de sa transmission seront toujours spécifiques. Néanmoins la forte évolution que connaît la profession ces dernières années amène les confrères à aborder de nouveaux critères pour apprécier la valeur d'un cabinet.

La révolution numérique impose la mise en place d'un système d'informations up-to-date et optimisé dans le cabinet, quelle que soit sa taille. Il en va de même pour le développement des missions de conseil, qui prendront le pas sur les activités de tenue comptable. Le nombre toujours plus grand de confrères cherchant à s'adosser ou se regrouper pour faire face à ces nouveaux défis de la Profession prouve, s'il en était nécessaire, combien est importante cette mutation du métier d'expert-comptable.

On peut noter cependant la réaction positive de certains acquéreurs face à un cabinet n'ayant pas pris le virage de ces évolutions professionnelles, y voyant là un gisement important de productivité et de rentabilité à venir.



Jean-Pierre CARLIER



Fabrice GUILBERT

Dirigeants de la société SAS CTCC
(Comptoir de Transaction de Cabinets Comptables)

LA VISION D'UN CABINET SPÉCIALISÉ DANS LE RAPPROCHEMENT DE CABINETS



PAR MATHIEU PUICHAULT ET LAURENT CHARRIER

Depuis maintenant 5 ans, une tendance forte se dessine pour les opérations de cessions de cabinets : les confrères n'attendent plus l'âge de la retraite pour nous solliciter afin que nous les aidions à transmettre leur cabinet dans les meilleures conditions.

Nous sommes aujourd'hui régulièrement en relation avec des experts-comptables cherchant à se rapprocher.

Le parcours professionnel d'un expert-comptable connaît souvent des cycles et nombre de confrères ont eu les expériences suivantes : début de carrière dans un grand cabinet puis installation ex-nihilo. Ainsi, après deux périodes d'une quinzaine d'années, et à l'aube de la cinquantaine, l'expert-comptable se projette et nous fait part de son souhait de travailler autrement jusqu'à sa retraite.

Généralement, son projet est simple : il souhaite continuer d'exercer, mais ne plus être seul. En parallèle, ce confrère nous exprime des objectifs professionnels multiples et nous comprenons qu'au-delà de l'envie première de ne plus être « indépendant », il veut pouvoir dans les années à venir :

- partager des compétences et des savoir-faire,
- pouvoir rendre des services pointus aux clients (fiscalité, droit,...), et être capable de répondre à des demandes spécifiques (appels d'offres, fusions, ...) en s'appuyant sur des spécialistes au sein de son cabinet (social, juridique, informatique...),
- atteindre une taille critique (au niveau du chiffre d'affaires et du personnel) pour être moins vulnérable en cas de départ,
- mutualiser des moyens, des ressources et réaliser des économies d'échelle,
- travailler l'image du cabinet et la communication,
- attirer de nouveaux talents en leur offrant des perspectives d'évolution,
- se dégager du temps pour le développement,
- ne pas chercher « la solution de demain » alors qu'un cabinet plus important l'a déjà,
- assurer la pérennité de son cabinet.

L'objectif patrimonial est également un point majeur pour le confrère cherchant à se rapprocher d'un cabinet plus important. En effet, il souhaite à l'occasion de ce changement et sans attendre l'âge de la retraite sécuriser la transmission de son cabinet.

Un rapprochement doit donc aussi s'appréhender comme une opération financière. En préambule, la détermination de la valeur des titres ou de la clientèle doit être arrêtée pour permettre aux différentes modalités de rapprochements de s'articuler. En tant que spécialiste, nous travaillons à l'évaluation du cabinet concerné. Notre analyse est faite en toute objectivité, en tenant compte des qualités intrinsèques du cabinet, de sa rentabilité, de données marchés et de notre expérience. Il s'agit d'un conseil de notre part et celui-ci vise à pouvoir arrêter un montant juste qui permettra aux discussions à venir d'être constructives. En tout état de cause, il est important de se projeter dans le même contexte qu'une vente classique parce que le cabinet sera, d'une certaine manière, cédé. A titre d'exemple, et au regard des opérations que nous suivons, une majorité des rapprochements se fait sous la forme suivante : prise de participation majoritaire dans le cabinet cible et échange de titres dans le Holding pour le confrère.

En parallèle, nous veillons à ce que le cabinet soit présenté le plus précisément possible : nous préparons un dossier de présentation détaillant le positionnement du cabinet, la clientèle, les équipes, les solutions informatiques, les locaux, etc...

Il est primordial, de faire preuve de beaucoup de finesse dans la sélection des confrères que nous présentons et que nous mettons en relation ; une grande partie de notre savoir-faire réside dans ce point. Notre engagement va donc au-delà de notre métier traditionnel d'intermédiaire puisque nous sommes amenés à constituer une association. Le cadre est différent d'une vente où, après une période de présentation de clientèle et éventuellement d'accompagnement, les confrères se quittent. Connaissant parfaitement la profession et ses acteurs, nous réalisons des rapprochements de confrères ayant la même vision du métier et les mêmes ambitions. Mais dans tous les cas, nous mettons en garde le confrère désireux de se rapprocher qu'il s'inscrit dans une logique associative et qu'il perd son indépendance. Notre rôle de conseil est aussi de prévenir.

Les cabinets intégrant ces nouveaux associés ont une très forte appétence pour les rapprochements. On sait que la croissance endogène est difficile. Le rachat étant la solution la plus rapide et la plus sûre pour atteindre son objectif de développement, un rapprochement, permet de réaliser une opération de croissance externe, en s'appuyant sur un cabinet structuré, avec une équipe en place qui continue d'être « managée » par un confrère diplômé. Ce dernier point étant une réelle difficulté dans les opérations de rachat classique, le cabinet repreneur y voit donc un avantage significatif.

Enfin, un rapprochement permet à chacun d'appréhender en confiance les années complexes à venir grâce à la force du groupe. Nous savons à quel point il est important aujourd'hui pour la profession d'expert-comptable d'anticiper ; par notre savoir-faire et nos compétences, lorsque nous construisons un rapprochement, nous apportons une réelle solution pour les parties.

Mathieu PUICHAULT
Président

Laurent CHARRIER
Directeur Général
Viou & Gouron



LA PERFORMANCE SERAIT-ELLE VRAIMENT UNE QUESTION DE TAILLE ?!

PAR PHILIPPE BARRÉ

Une rumeur persistante empreinte de jérémiades se répand dans la profession depuis quelque temps déjà : les petits cabinets vivraient leurs dernières heures dans un environnement chamboulé par le numérique. Seuls les grands cabinets sortiraient indemnes voire renforcés de cette véritable révolution. On nous aurait donc menti ? La taille serait donc bien LE facteur déterminant de performance et de durabilité ?

Au-delà de la légitime émotion qui nous habite, tentons de rationaliser ces propos. La taille et la performance convergent-elles vraiment ? Quel crédit faut-il accorder à ces prédications ? Les petits cabinets sont-ils plus en danger aujourd'hui qu'hier ? Pourquoi ? Peuvent-ils encore réagir ou est-il déjà trop tard ? Comment ?

LA RÉALITÉ DES FAITS ET DES CHIFFRES

Loin de nous l'idée de dire que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes pour les petits cabinets. En termes de performance, tous les cabinets ne sont pas logés à la même enseigne. Les petits cabinets se portent moins bien que les gros, c'est une réalité incontestable.

Les chiffres, les tendances, les fractures se confirment et s'accroissent depuis quelques années. Les chiffres confirment la lente, régulière et très inégale évolution des performances des cabinets. Les « beaux » cabinets vont de mieux en mieux et les petits cabinets vont de plus en plus mal. Quels que soient les indicateurs étudiés (chiffre d'affaires, chiffre d'affaires par collaborateur, salaire moyen...) et leur évolution, le constat est sans appel. S'il ne fallait retenir qu'un seul chiffre, le résultat d'exploitation déflaté des cabinets de moins de 500 k€ de chiffre d'affaires annuel est en baisse de 23 % sur la période 2007-2015¹.

ET DONC LA TAILLE EST BIEN LE DÉTERMINANT DE LA PERFORMANCE ?

La taille critique... et tout ce qu'on entend à son propos serait donc vrai ? En dehors des grosses structures, point de salut ? Et bien non. Malgré une légende urbaine solidement ancrée, la taille n'est pas le facteur déterminant de la performance d'une entreprise ou d'un cabinet d'expertise comptable.

Pour s'en convaincre, souvenons-nous avec émotion de Kodak, Nokia ou encore Lehman Brothers. Ces entreprises, parmi les plus importantes au monde dans leur secteur d'activité, ont fermé boutique alors qu'elles étaient à l'apogée de leur réussite.

Leaders mondiaux, elles ne craignaient rien ni personne. Rappelons que le magazine Forbes titrait, en novembre 2007, « Nokia : one billion customers - Can anyone catch the cell phone king ?² ». Oui, mais voilà, on était deux mois après la sortie de l'iPhone, et Nokia ne l'a pas vu venir. De même, Kodak, inventeur de la pellicule photo à la fin du XIX^{ème} siècle et de la photo numérique dans les années 70 a fait faillite après un siècle de leadership mondial...

Pourquoi ces mastodontes ont-ils disparu ? Pourquoi ont-ils succombé en quelques années après des années de suprématie et

d'invincibilité ? Si on en croit la légende, ils auraient dû survivre et même continuer à croître compte tenu de leur taille qui les protégeait.

La pérennité, la performance d'une entreprise ou d'un cabinet ne sont pas intrinsèquement liées à sa taille. Et pourtant les chiffres sont là ! Ils démontrent sans aucun doute que les petites structures se portent moins bien que les grosses. Alors ? En fait, cette croyance repose tout simplement sur une erreur d'analyse : il ne faut pas confondre corrélation et causalité³. La petite taille n'est pas la cause des difficultés des petits cabinets, mais seulement un point commun à toutes ces structures parmi d'autres.

Les très grandes entreprises citées ont disparu, or elles ne partageaient pas ce point commun. En fait, elles ont fermé car elles ont fait des erreurs et n'ont « tout simplement » pas su s'adapter à l'évolution de leur environnement. Elles n'ont pas pris en compte les attentes de leurs clients, elles n'ont pas revu leur offre... Ce qui a coulé ces boîtes, ce n'est pas qu'elles étaient trop petites, ou trop grosses d'ailleurs, c'est qu'elles ne se sont tout simplement pas remises en question. Trop sûres d'elles, elles ont gardé leur modèle, leur activité, leurs méthodes. Victimes du syndrome d'insubmersibilité⁴, elles ont fait l'erreur de choisir l'immobilisme comme stratégie et ce choix leur fut fatal.

Alors qu'en déduire pour les petits cabinets ? S'ils ne sont pas, a priori, victimes de leur taille modeste, d'où viennent leurs difficultés ?

POURQUOI LES PETITS CABINETS NE SE PORTENT PAS AUSSI BIEN QUE LES GROS ?

Ce phénomène de paupérisation des petites structures n'est pas propre à la profession. Dès lors, comment expliquer ces chiffres défavorables aux petits cabinets si ce n'est par l'effet taille ?

Il apparaît assez évident que l'explication tient au changement de modèle des cabinets. Alors que les plus petits restent souvent ancrés sur leurs habitudes, leur mode de fonctionnement historique fortement empreint de la culture de profession réglementée, leur approche très artisanale du métier, les plus gros évoluent (et certains à grande vitesse). Ils repensent leurs process, leur offre, leur communication, leur équipe... Ces cabinets sont gérés comme de véritables entreprises de service. Et c'est évidemment ça qui fait la différence.

1 - Extrait de l'Eco-Graphie de la profession comptable, édition 2017, b-ready, p7
2 - Nokia : un milliard de clients - Quelqu'un pourra-t-il rattraper le roi des téléphones portables ?

3 - Pour faire la différence entre corrélation et causalité, nous vous recommandons l'article du Monde « Corrélation ou causalité ? Brillez en société avec notre générateur aléatoire de comparaisons absurdes »

4 - Ou syndrome du Titanic



Les petits cabinets sont de petites entreprises. Leurs dirigeants doivent être présents sur tous les fronts : stratégie, production, management, commercial... Pourtant, dans la vraie vie, la production occupe une (très) large part du temps des dirigeants de cabinets. Plutôt que d'anticiper et gérer, les dirigeants subissent la pression des délais en permanence.

Résultat ? Leur cabinet n'est tout simplement pas géré. Il a d'ailleurs toujours (bien) vécu sans être géré. Pas de stratégie, pas de commercial, pas de management... comme la plupart des petites entreprises. Ceci étant, soyons honnêtes, ce n'était pas très grave jusqu'à une période récente où l'activité était florissante, le métier inchangé, les conditions d'exercice solidement ancrées. Oui, mais voilà, ce temps là est révolu et l'avenir n'est plus ce qu'il était. L'adaptation n'est plus un luxe, mais une condition sine qua non de survie.

Finalement, on se retrouve alors dans la même situation que ces très grosses entreprises citées plus haut et qui n'ont pas su (ou pas voulu) s'adapter...

LES PETITS CABINETS VONT-ILS SURVIVRE ?

Une fois de plus, ne nous voilons pas la face, l'époque actuelle, très perturbée, n'est pas favorable aux petits cabinets. L'adaptation n'est pas leur fort, ils sont peu enclins à changer leurs pratiques, à se remettre en question et ont tout le temps la tête dans le guidon. Difficile, dans ces conditions, de préparer sereinement son avenir.

Toutefois, il ne faut pas en déduire que le match est perdu. Le seul combat qui est perdu d'avance, c'est celui qu'on ne mène pas. Nous connaissons tous de petits cabinets qui s'en sortent très bien. L'exception qui confirme la règle ? Possible. Mais, quoi qu'il en soit, ils démontrent que rien n'est joué et que si on se bouge, on y arrive. Certes, il va falloir remonter les manches, mouiller la chemise, mais ce combat n'est pas perdu, bien au contraire.

Les petits cabinets ont de vrais atouts. Il faut évidemment qu'ils s'appuient dessus pour tirer leur épingle du jeu. Tout d'abord, ils ont une très bonne connaissance du tissu économique local et des petites entreprises dont ils connaissent les contraintes et les enjeux, pour être eux-mêmes de petites structures. Si le dirigeant de TPE choisit un cabinet à sa taille, c'est précisément parce qu'il se sent mieux avec lui car il se retrouve plus volontiers dans l'échange avec un autre dirigeant de TPE. Ensuite, ils font preuve, toujours à l'image des petites entreprises dont ils s'occupent, d'une réelle

polyvalence ; le traitement complet d'un dossier est souvent effectué par un seul collaborateur. De même, les clients bénéficient du même interlocuteur pendant plusieurs années, ce qui est rassurant et créateur de confiance. Enfin, nous ne le répéterons jamais assez, les cabinets bénéficient d'une grande confiance de la part de leurs clients. Et ces derniers n'ont pas envie d'aller voir ailleurs... sous réserve évidemment que la prestation proposée par leur cabinet traditionnel soit relativement comparable à celle que le marché propose.

Par ailleurs, au-delà des atouts propres aux petits cabinets, ces derniers voient leurs handicaps par rapport aux grands cabinets se réduire. Ainsi, le cloud et plus généralement les technologies comme internet font l'effet d'une boule dans un jeu de quilles. En effet, aujourd'hui, n'importe quel petit cabinet peut bénéficier des mêmes outils que les plus grands cabinets internationaux. Tous les outils modernes sont, en effet, accessibles au plus grand nombre et le modèle économique révolutionnaire des outils sur le cloud, avec un paiement à la consommation, rend abordables ces outils pour tous les cabinets. De même, grâce aux réseaux sociaux et à Internet, n'importe qui peut disposer gratuitement, sans savoir-faire pointu, sans expert en communication, de pages de présentation, de mise en valeur de son offre... Autrement dit, le décalage technologique qui existait par le passé et qui handicapait les petits cabinets se réduit au fil du temps. Bien sûr, comme dirait La Palice, pour qu'ils produisent leurs bienfaits, il faut adopter ces produits !

De même, la perte de chiffre d'affaires sur les missions de base va imposer aux cabinets de trouver de nouvelles sources de revenus qui soient compatibles avec l'équipe actuelle, occupée à presque 100 % par des tâches de production. C'est pourquoi, l'avenir de la très grande majorité des cabinets réside dans les missions d'accompagnement de proximité et non dans les missions de conseil spécialisé comme on le lit encore trop souvent. Or, ça tombe bien, ces missions d'accompagnement sont tout à fait accessibles aux petits cabinets. Ils ont la confiance de leurs clients et de fidèles collaborateurs qui peuvent réaliser (après une formation, bien sûr) ces missions. En outre, depuis quelques années, les différentes formes de réseaux au sein de la profession (ordres, syndicats, réseaux, groupements...) proposent de nombreux outils pratiques, souvent gratuits pour accompagner les petits cabinets. Il ne manque donc plus que la volonté de s'y mettre... vraiment.

En revanche, pour s'en sortir, les petits cabinets ne doivent pas oublier ce qu'ils sont : petits ! Ils ne doivent pas jouer à la grenouille qui se veut faire aussi grosse que le bœuf. Les cabinets doivent garder leur ADN, celui qui a fait leur succès, celui qui est à l'origine de la confiance de leurs clients... Ils ne doivent pas chercher à se battre sur le terrain des « grands » : se lancer dans des

spécialisations multiples, répondre seuls à toutes les demandes, même les plus farfelues... Ils doivent rester eux-mêmes tout en s'adaptant. Ils doivent se créer un réseau de partenaires capables de répondre aux attentes ponctuelles de leurs clients, sans être obligés de tout faire seuls.

Pour autant, ne soyons pas naïfs. Il ne faudrait pas déduire de nos propos que nous pensons que tous les petits cabinets vont survivre. Ce serait une utopie. D'ailleurs, tous les gros ne survivront pas non plus ! Un certain nombre sera racheté par des cabinets plus organisés, plus gros, plus ambitieux... ou par des cabinets qui ont envie d'atteindre la fameuse « taille critique », convaincus qu'ils sont condamnés s'ils n'atteignent pas ce graal.

MAIS ALORS, QUE DOIVENT FAIRE LES PETITS CABINETS POUR S'EN SORTIR ?

L'espérance de vie d'un cabinet n'est pas liée à sa taille, mais à sa faculté d'adaptation. Comme l'a démontré Charles Darwin, « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ». Souvenons-nous que les fourmis étaient contemporaines des dinosaures... alors que les plus gros n'ont pas survécu, les fourmis sont toujours là. S'il avait étudié les cabinets d'expertise comptable, il est probable que Charles Darwin serait arrivé à la même conclusion !

On en revient à l'explication précédente de la corrélation entre la santé des cabinets et leur taille. Ce n'est pas parce qu'ils sont plus gros qu'ils s'en sortent mieux, c'est parce qu'ils se bougent plus, qu'ils s'adaptent, qu'ils consacrent plus de temps à leur stratégie et à leur management.

« Puisqu'on ne peut changer la direction du vent, il faut apprendre à orienter les voiles »⁵. Oui mais « orienter les voiles », concrètement, ça veut dire quoi ? Pour s'en sortir, un petit cabinet va devoir s'engager dans une démarche d'adaptation. Il va devoir se remettre en question, sortir de sa zone de confort, repenser son rôle et son offre, revoir ses méthodes de production (souvent héritées du passé), communiquer, former ses collaborateurs...

Le chemin est évidemment semé d'embûches et cela ne va pas être simple, mais ce n'est pas aussi compliqué que ça en a l'air. Il faut « juste » y consacrer du temps et avoir un peu de méthode. Il faut commencer par définir une stratégie (simple, claire, partagée), embarquer l'équipe du cabinet (tout le monde doit contribuer au succès du cabinet), construire un plan d'action (qui fait quoi ?) et ... s'y mettre. Il faut ensuite définir une nouvelle offre, adopter une posture tournée vers le service et la satisfaction des clients, former les collaborateurs, communiquer...

Et puis, l'homme seul est en mauvaise compagnie⁶. Pour y arriver, il faut s'entourer, échanger, partager... Tous les cabinets, et a fortiori, les petits ont exactement les mêmes problématiques. Pourquoi rester seul ? Il n'y a rien de plus efficace que de partager avec quelques bons copains les bonnes pratiques. Chacun apporte son expérience et en fait bénéficier les autres. Pas besoin d'être associés ou salariés d'un même cabinet pour travailler ensemble et mettre en commun. Comme il est souvent plus motivant et donc plus efficace de réviser ensemble un examen comme le DEC, il est aussi plus pertinent de travailler à plusieurs sur la transformation de son cabinet.

Certains IRF proposent d'ailleurs des parcours de formation comme la Performance Academy, conçue spécialement pour accompagner les petits cabinets dans leur mutation. Cette formation, qui s'étale sur 6 mois à raison d'un jour par mois, permet d'accompagner les confrères dans toutes les étapes du changement.

UNE DERNIÈRE CHOSE

Soyons clairs, les cabinets qui ne se bougeront pas ne s'en sortiront pas. Petits ou gros. La taille n'a rien à voir là-dedans.

Quelle que soit la taille du cabinet, on en revient toujours à la même rengaine : « S'adapter ou périr : l'entreprise face au choc du futur »⁷ : soit le cabinet s'adapte, soit il se condamne (à péricliter, à fermer ou à se faire racheter). Ne pas prendre la décision de s'en sortir, de se bouger, c'est une décision. De même qu'attendre ou prendre son temps, est une authentique décision : la décision de considérer que le temps est avec nous, que toutes ces histoires sont des fadaises et qu'on s'en est toujours sorti.

Et pour finir, une interrogation. Tous les cabinets qui se sont (vraiment) lancés dans leur transformation s'en sont sortis : simple corrélation ou véritable causalité ?

5 - Jimmy Dean

6 - Paul Valéry

7 - Lire l'ouvrage d'Alvin Tofler sur ce sujet



Philippe BARRÉ

Expert-comptable
Commissaire aux comptes



ÊTRE AGILE EN DÉVELOPPANT SON CAPITAL ORGANISATIONNEL BOOSTER DATE 27 FÉVRIER 2020 À PARIS

PAR DORIA CARILLO

Le Booster Club, créé à l'initiative de Guillaume PROUST, promeut l'interprofessionnalité et l'échange sur les nouvelles technologies. Les Booster Date rassemblent une communauté bigarrée autour d'un petit-déjeuner de 8 h 30 à 10 h 30, l'occasion de trouver les solutions innovantes qui correspondent à son cabinet et à ses enjeux organisationnels spécifiques.

GAGNER EN CAPITAL ORGANISATIONNEL POUR GAGNER EN PRODUCTIVITÉ ET SE CONCENTRER SUR L'ESSENTIEL

« Rien n'est plus puissant qu'une idée dont le temps est venu. » Le Booster Date (comprenez rendez-vous du Booster Club) de ce jeudi 27 février 2020 se voulait le promoteur de l'idée d'innovation et d'agilité au sein de la profession du chiffre et du droit notamment. Persuadés que les méthodes agiles alliées au numérique constituent l'avenir et la force des cabinets et des entreprises, des passionnés se sont réunis pour découvrir et faire découvrir des solutions. L'évènement a rassemblé une soixantaine de personnes.

Au-dessus des toits se dessine l'impériale silhouette du Sacré Cœur. Les voix s'élèvent dans le ciel parisien et brumeux. Elles émanent du sixième étage de l'immeuble du CROEC/CRCC au 50, rue de Londres, vaste salle aux grandes baies vitrées et ceinte de coursives extérieures. Ce ne sont pas celles des prières mais celles d'une autre prophétie, celle de l'innovation.

Les intervenants ont présenté des solutions variées aux différentes problématiques que rencontrent les professionnels en matière d'organisation.

Ils ont pitché avec conviction pour présenter la solution qui rendra le cabinet de l'expert-comptable, de l'avocat, du notaire plus performant, plus agile et les collaborateurs plus habiles de leur temps et de leur organisation.

Désormais, ils échangent avec ceux qui les écoutaient religieusement tout à l'heure. L'un d'entre eux, Wilfried CHUNG, qui s'est établi à San Francisco dans la Silicon Valley pour y établir sa start-up Vizmatch, a immédiatement répondu à l'invitation de Guillaume PROUST à ce Booster Date. En effet, il y a vu l'opportunité de faire aux personnes interpellées par son pitch des démonstrations de son logiciel. Il a ainsi pu montrer et expliquer les fonctionnalités de son produit pendant l'heure d'échange et prendre directement des rendez-vous professionnels.

Ce petit-déjeuner a permis de découvrir les solutions améliorant l'organisation des entreprises. Le gain de temps généré a des effets indéniables sur la rentabilité. Concentration sur le conseil, valorisation de ce dernier et développement de nouvelles missions en sont les conséquences saluaires.

SEIZE START-UP À DÉCOUVRIR ET AVEC LESQUELLES DISCUTER DE SOLUTIONS POUR SON CABINET, SON ENTREPRISE

« Être plus agile en développant son capital organisationnel » telle était la promesse de ce Booster Date, ce rendez-vous interprofessionnel stimulant. Avocats, experts-comptables, commissaires aux comptes, chargés de projet, DAF, huissiers, notaires et même enseignants sont venus découvrir et échanger les nouveaux outils numériques au service de la performance et de l'efficacité.

Jean-Luc FLABEAU, le président de la Fédération ECF, est venu saluer l'initiative du Booster Club.



En effet, le gain de temps, la circulation de l'information, les délais administratifs et le suivi de l'avancement des travaux des collaborateurs sont une préoccupation constante de ces communautés. Préoccupation, dont se sont emparées les start-up présentées.

- **Beeye** est un outil collaboratif d'organisation de la production et de planification automatique du travail des collaborateurs. Il analyse et traite de nombreuses données telles les qualifications, les absences, les engagements fixés, l'expérience ou encore la connaissance du client dans le but de lister et d'affecter intelligemment les missions à chaque collaborateur. Elle a été spécialement développée pour les cabinets d'expertise comptable, d'audit et de conseil.
- **E-collaboratrice** se présente comme l'outil des experts-comptables au service des entreprises et de leur écosystème. Elle propose un service de gestion des flux, d'accompagnement dans la transition numérique et de gestion du capital humain des TPE et PME à travers une plateforme collaborative. L'application « E&C Vismob » est également disponible. Elle est dédiée aux experts-comptables et permet aussi bien de faire de la communication pour le cabinet que de mettre en valeur leur travail en animant la présentation des données de l'entreprise.

- **FacNote** a créé un logiciel avec deux interfaces : l'une dédiée à l'expert-comptable, l'autre au chef d'entreprise. Il collecte les factures achats-ventes et les notes de frais, génère l'écriture comptable, réalise le pointage (BNC) et le lettrage pour les BIC et réalise l'export vers le logiciel de production de l'expert-comptable. Ceci permet à l'expert-comptable de gagner du temps pour se consacrer à l'analyse et augmenter sa productivité.
- **GCollect** est la solution pour faciliter et accélérer le recouvrement des factures impayées, peu importe la taille de l'entreprise, le volume et le montant des impayés. Ne pas avoir à rechercher un professionnel du recouvrement soi-même, bénéficier d'honoraires compétitifs et multiplier les chances de recouvrement amiable sont les avantages de ce service.
- **Hoggo**, assuretech, facilite la gestion des contrats d'assurances collectives des entreprises clientes et assure de manière automatisée leur conformité sociale. L'outil, gratuit, digital et en marque-blanche, est dédié au pôle social des cabinets d'expertise comptable.
- **iPaidThat** utilise l'intelligence artificielle et le machine learning dans sa plateforme SaaS. Avec celle-ci, il est possible de collecter automatiquement toutes les factures depuis les boîtes mails et les espaces clients, de faire du rapprochement bancaire et d'exporter les écritures comptables. L'application mobile permet de gérer les notes de frais simplement et de les faire remonter automatiquement.
- **La Maison des services à la personne** est une coopérative permettant le rapprochement entre particuliers et professionnels. Après le jardinage et l'informatique, cette coopérative de proximité se tourne vers l'aide administrative.
- **MyUnisoft** a mis en place un outil comptable complet de gestion des dossiers. Il s'agit d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur l'essentiel. Une plateforme cabinet personnalisable et ouverte ainsi qu'une plateforme client en marque blanche sont proposées.
- **PLP Soft** (by Revue Fiduciaire) met à disposition trois logiciels afin que les experts-comptables développent de nouvelles missions de conseil patri-

monial en alliant qualité, productivité et sécurité. Pour le conseil patrimonial, SYSTERIAL permet d'automatiser la rédaction des recommandations patrimoniales. Des simulateurs thématiques (épargne, immobilier privé et professionnel, rémunération du dirigeant, retraite, ...) sont proposés dans la gamme HAUMEAL et des API et des outils digitaux dans la gamme WAPPSIM.

- **Sky Indemnity** récupère pour l'entreprise les indemnités proposées à la suite de retard ou d'annulation de vol. Celles-ci ne sont généralement jamais réclamées par les entreprises. Ainsi, Sky Indemnity réalise un audit sur cinq ans puis gère les dossiers et reverse à l'entreprise les indemnités perçues. Une veille est ensuite réalisée pour les futurs vols.
- **SoftLaw** a créé une offre SaaS afin d'optimiser les processus de négociation et de suivi de contrats et de limiter les erreurs lors de la revue de ces derniers. Pour gagner en temps et en sérénité grâce aux analyses de l'intelligence artificielle.
- **Spendsk** automatise les tâches liées aux dépenses de l'entreprise et offre une visibilité en temps réel de ces dépenses opérationnelles. La plateforme centralise les notes de frais, les factures fournisseurs et les paiements par CB et automatise l'export comptable.
- **StartFlow** s'est donné pour mission d'aider à booster l'offre de conseil des cabinets et des entreprises et de les accompagner dans leur transition vers des modèles agiles de management et d'organisation, centrés sur la relation client/collaborateur.
- **Tiime** a présenté Tiime Pulse, premier outil de machine learning pensé par des comptables et développé par des datas scientists. Il est désormais possible d'automatiser la saisie et de gérer les flux en toute sécurité grâce à cette solution de pré-comptabilité.
- **Vizmatch**, entreprise basée à San Francisco, a développé un logiciel de création de tableaux de bord de gestion à partir du FEC. Simple d'utilisation, il permet de visualiser les données actualisées en temps réel. Il s'adresse particulièrement aux experts-comptables, aux comptables, aux directeurs financiers, aux chefs d'entreprise et aux DAF externalisés.

- **Welyb** a développé une plateforme collaborative au cœur de l'organisation des cabinets d'expertise comptable. Elle centralise tous les flux de données de leurs clients dans une GED sécurisée. De plus, les outils de gestion de l'expert-comptable et du chef d'entreprise se trouvent interconnectés grâce à celle-ci et les échanges de données sont fluidifiés. Welyb promet de faire gagner à l'expert-comptable un tiers de son temps afin de pouvoir se consacrer au conseil.

Une participante, Kadiatou TAPILY, avocate, nous livre ses impressions : « c'était très accessible, très constructif ». Pour cette avocate dont le cabinet assiste des entrepreneurs dès la création et tout au long de la vie de l'entreprise, il était d'autant plus intéressant de voir ces start-upeurs pitcher sur leurs projets, comment ils peuvent aider les experts-comptables, les avocats et également les clients des professions du chiffre et du droit.

L'ÉCHANGE AU CENTRE DE LA DYNAMIQUE « BOOSTER CLUB »

Après les seize pitches, les groupes prirent forme. Certains se sont installés sur les chaises. D'autres sont allés discuter dans la cuisine autour d'un café chaud et d'une viennoiserie.

Durant cette partie plus informelle du Booster Date, les « start-upeurs » approfondissent les éléments évoqués en pitch et discutent avec les participants des particularités de leur cabinet pour rechercher ensemble les solutions et les produits adéquats.

Le Booster Date est même l'occasion d'échanger entre intervenants. Rita NAZARIAN de iPaidThat explique que l'évènement est bénéfique pour la start-up car il constitue « un moyen de découvrir d'autres fintech et start-up et d'envisager des partenariats ».

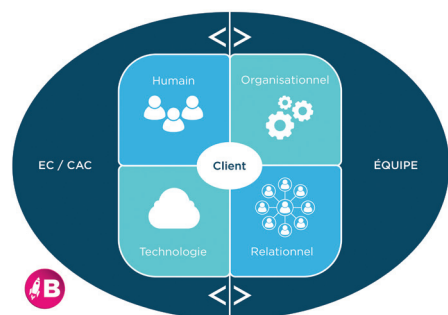
Les échanges auront finalement duré jusqu'à midi. Ils sont un élément cher au Booster Club. L'échange rapproche et le rapprochement des idées et des réflexions génère l'action et l'innovation.



« L'expertise comptable est une profession qui bouge énormément. C'est très plaisant d'être là et de faire partie de cet écosystème mouvant. L'initiative du Booster Club permet de mettre en avant de nouveaux services, de nouveaux outils et de nouvelles manières de penser et de fonctionner au sein des cabinets d'expertise comptable » confie Benoît MAURY de Welyb.

La communauté tend à s'agrandir et se fonde sur la rencontre des acteurs d'une même profession entre eux et avec l'extérieur. En effet, les outils des uns peuvent être adaptés aux autres pour faire avancer l'écosystème entier.

Il apparaît alors bénéfique de prolonger ces échanges en posant par écrit les réflexions.



LA TECHNOLOGIE N'EST RIEN SANS VOUS !



Guillaume PROUST souhaite créer l'émulation autour d'une aventure passionnante : la numérisation au service de l'humain, du relationnel, de l'organisation. La technologie en tant que telle ne suffit pas pour rendre agile une entreprise, un cabinet. Il convient de définir une stratégie comme pour tout autre outil.

Le Booster Club éditera cette année son Livre Blanc regroupant un répertoire de start-up innovantes et d'articles de fond. Si vous avez une réflexion à faire partager, n'hésitez pas à nous communiquer un article sur un ou plusieurs des piliers du Booster Club : l'humain, l'organisation, le relationnel et la technologie.

Vous pouvez nous contacter via l'adresse courriel: doria.carillo@e-c-f.fr

SUIVEZ LE BOOSTER CLUB SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



Twitter : @BoosterClub1
LinkedIn : Booster_club
Instagram : BoosterClub1

CYBERSÉCURITÉ : PEUT-ON S'EN PASSER ? \\\

PAR JEAN-PHILIPPE GAULIER - FONDATEUR DE CYBERZEN



Notre vie a fortement évolué en quelques années. Les smartphones, les objets connectés et même les ordinateurs ont pris une place importante, souvent à notre insu. On peut oublier ses papiers d'identité et ne pas retourner à la maison pour les prendre, mais il est hors de question de passer une journée sans son téléphone portable. La télévision passe maintenant par des *boxes* de fournisseurs d'accès à Internet et pour connaître la météo, on fait plus confiance à Google qu'à Evelyne Dhéliat.

Cette transformation nous fait changer de paradigme. L'informatique et l'Internet ne sont plus simplement des outils qu'on utilise pour accroître notre productivité, mais ils se sont mêlés subrepticement à notre quotidien au point de devenir indispensables.

S'ATTACHER SANS S'EN APERCEVOIR

Lorsque nous rencontrons des dirigeants d'entreprise et que nous échangeons autour de nos métiers, il y a de nombreuses images d'Épinal qui font surface comme le *darknet*, les hackers ou encore les vertus quasi magiques du *cloud*, de la *blockchain* ou de l'*IA*.

Il est vrai que ces sujets font presque tous les jours l'actualité de la presse, mais sont plutôt éloignés de la réalité quotidienne de l'entreprise. Loin de ces *buzzwords*,

le réel est beaucoup moins coloré et il y a peu d'entreprises qui peuvent se passer d'informatique, quelle que soit sa forme : ordinateur, système d'information ou simple suivi clientèle sur *WhatsApp*. Alors que cette même informatique est souvent vue comme le remplacement légitime du papier et du stylo, on a tendance à oublier qu'elle rythme le cœur de l'entreprise : gestion clients, comptabilité, fournisseurs, facturation, téléphonie sans compter qu'elle peut être le cœur même de la production.

C'est toujours la même question qui accroche dans nos discussions : en cas d'indisponibilité partielle ou totale de votre informatique, combien de temps pouvez-vous continuer à faire tourner l'entreprise ? Les réponses sont totalement variables. Certains ne peuvent que rester coi en soulignant l'intérêt légitime de la question, d'autres ont prévu un stock de machines à écrire au grenier, quant aux meilleurs de la classe, ils ont déjà un plan de continuité d'activité maîtrisé et régulièrement testé. Cette disparité souligne pour chacun la conscience de l'impact de l'informatique sur le chiffre d'affaires ou la vie de l'entreprise. Il n'y a personne à blâmer pour cela, mais il semble de bon ton de s'interroger sur ses usages, sa dépendance au numérique et sur l'impact hypothétique de son arrêt brusque.

MAÎTRISER SON SUJET

L'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) - la structure chargée de la cybersécurité de l'État - a inauguré en septembre 2017 une mise à jour de son guide d'hygiène informatique¹ qui explique à travers 10 grands chapitres et 42 règles l'ensemble des points essentiels à considérer pour son système d'information. Le mot hygiène souligne ici l'ensemble des gestes élémentaires qu'il convient d'effectuer pour préserver ou améliorer la santé de ses systèmes. Si ce guide s'adresse en priorité aux directions informatiques ou professionnels de la cybersécurité, il n'en est pas moins une brique angulaire qui permet de construire ou rénover son système d'information sur des bases saines. Cependant, chacun étant à son métier, il semble évident que ce document quelque peu jargonéux peut rester hermétique dans son approche.

C'est pour cette raison que l'OSSIR et le CLUSIF ont édité un guide sur la cybersécurité à l'usage des dirigeants². Cet ouvrage se focalise sur les enjeux métiers des entreprises et explique comment l'informatique et la cybersécurité viennent les affecter dans notre quotidien, dans un langage simple et non technique. Chacune de ses parties est accompagnée de questions qui permettent de s'autoévaluer et de mûrir dans la maîtrise de son système d'information.

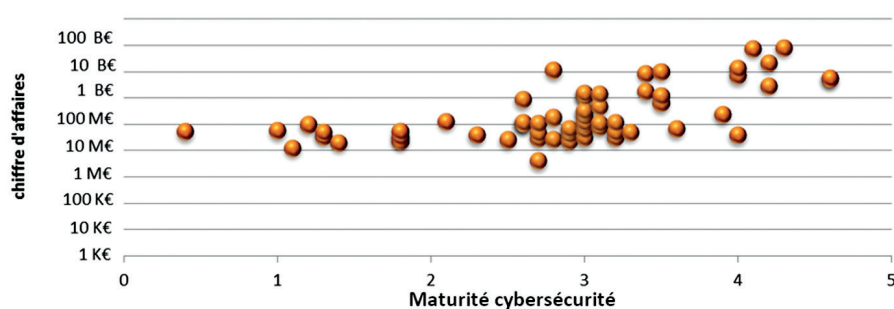
1 - <https://www.ssi.gouv.fr/guide/guide-dhygiene-informatique>

2 - https://ossir.org/uploads/media/Livre_blanc_format_web.pdf

UN REGARD EXTÉRIEUR

L'autoévaluation est importante car elle peut se faire de manière pragmatique et régulière. Néanmoins, elle présente les mêmes limites que l'automédication face au diagnostic d'un praticien. Une analyse poussée composée de 200 critères de cybersécurité a été menée auprès de sociétés de services spécialisées en informatique (ESN). Cette étude prenait la forme d'un audit permettant de situer le niveau de maturité en matière de cybersécurité de ces entreprises sur des critères juridiquement opposables. Décomposée en deux phases, la première étant une auto-évaluation, la deuxième une étude approfondie par des experts.

Le résultat est une note pouvant aller de 0 à 5, avec un minimum attendu à 3 pour être en conformité avec la législation, les attendus contractuels du marché et l'investissement nécessaire pour la maîtrise de son système d'information. Cet exercice a pu démontrer deux choses. Tout d'abord, même si elle est méritante, l'auto-évaluation se situe en moyenne 1 à 2 points au-delà de l'avis de l'expert. Pour une note personnelle à 4,1, l'expert positionnait plutôt la maturité de l'entreprise entre 2,5 et 2,7. Ensuite, bon nombre de sociétés réputées ne sont pas encore au niveau attendu par le marché et la loi. Le tableau suivant représente les résultats de cette étude, en proposant le niveau de maturité cyber corrélé au chiffre d'affaires de l'entreprise.



Pour souligner la qualité de ses résultats et la pertinence de la méthode, l'étude a reçu un prix aux assises de la sécurité de Monaco³.

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) relaie également la pertinence, voire l'obligation, de ces audits pour soi-même (article 32) mais également pour ses fournisseurs (article 28) dès que l'on manipule des données à caractère personnel.

DES MESURES DE REMÉDIATION PRAGMATIQUES

Il est possible d'avoir de grandes ambitions pour son système d'information, comme de vouloir construire un nouveau système de contrôle d'accès ou vouloir mettre en conformité l'intégralité de son héritage de développements issus de l'accumulations de couches historiques d'applications et de systèmes acquis au fur et à mesure du développement de la société. C'est possible, en théorie... Dans la pratique, cela demande de forts investissements, des projets durant plusieurs années qui grèveront l'opportunité d'actes plus faciles mais de portée plus courte. S'assurer par exemple que l'ensemble de son parc de stations de travail est à jour, que les collaborateurs ont accès à un coffre-fort électronique pour stocker leurs nombreux mots de passe, ou encore que personne ne peut accéder au système d'information depuis Internet sans utiliser un VPN (tunnel de chiffrement des accès), voilà ce que devraient être les priorités de chacun.

ACQUÉRIR UNE CULTURE CYBER SUR LE LONG TERME

Inutile de se voiler la face, l'informatique est un secteur extrêmement complexe. S'il existe de nombreux diplômés qui ne permettent que d'en appréhender une portion en 5 ans d'études, c'est peut-être que ces notions prennent du temps à s'acquérir, se manipuler, s'appréhender. Si l'on peut regretter qu'il n'y ait pas encore un véritable accompagnement à l'école pour acquérir les bases de cet outil quotidien, il faut aussi se rappeler que ce n'est pas en 20 ou 30 heures de conduite que l'on devient un pilote de course. Cela requiert de la pratique sur la longueur, de la vigilance constante et l'humilité d'accepter que l'on peut toujours apprendre. A contrario de la voiture, c'est peut-être parce que l'outil informatique ne met pas encore directement en danger la vie humaine que l'on croit qu'un peu de bidouille nous transforme en as de la souris. Une fois que l'on accepte ce long cheminement, encore faut-il trouver de quoi abreuver sa connaissance. Et devant la multitude d'informations proposée par Internet, que faire ? On peut se tourner vers de nouveaux produits de micro-apprentissage sur téléphone mobile ou de réalité virtuelle ou étendue ou simplement appeler son conseil cyber préféré qui se fera un plaisir de partager ses ressources pour vous faire progresser dans cet univers maintenant indispensable à tous !

Si ce sujet vous intéresse, n'hésitez pas à nous contacter directement à l'adresse contact@cyberzen.com



Jean-Philippe Gaulier
Fondateur de Cyberzen
@jpgaulier

3 - <https://www.lesassisesdelasecurite.com/Media/Assises-de-la-securite/Communiqués-de-presse/Flash-Press-Laureat-2017>

LA CESSION D'UN CONTRAT DE CRÉDIT-BAIL IMMOBILIER AU PROFIT D'UNE SCI DONT LES TITRES SONT DÉMEMBRÉS //

PAR JEAN-BAPTISTE VEGA - EXPERT-COMPTABLE

L'acquisition de l'immobilier hors de l'entreprise protège des risques inhérents à l'activité et permet de constituer un patrimoine privé qu'il sera plus aisé de transmettre.

La détention de l'immobilier par une SCI permettra au chef d'entreprise de conserver les pouvoirs sur l'immeuble tout en réalisant, par exemple, une donation-partage avec réserve d'usufruit des titres de la SCI.

De même, si le dirigeant souhaite vendre son entreprise, il court le risque en cas d'inscription à l'actif, d'une sous-évaluation du prix de l'immeuble par les acquéreurs. La séparation du patrimoine professionnel écarte cet inconvénient et facilitera la cession de l'exploitation.

Dès lors, si le contrat de CBI a été souscrit par l'entreprise, il conviendra de le céder à une SCI. Néanmoins, pour éviter le piège de la levée d'option, il faudra procéder au démembrement de propriété des parts sociales de ladite SCI.

1. LA CESSION DU CONTRAT DE CRÉDIT-BAIL IMMOBILIER

Les contrats de crédit-bail prévoient en général la possibilité pour le crédit-preneur de procéder à une levée de l'option anticipée, assortie d'une indemnité de résiliation. En pratique, ce dénouement n'est pas le plus optimal, tant sur le plan économique que fiscal.

La cession directe du contrat de CBI est en l'occurrence plus avantageuse. En particulier si la cession est réalisée au profit d'une SCI dont l'usufruit des parts sociales est détenu par la société d'exploitation cédant le contrat.

La SCI relève évidemment du régime des sociétés de personnes et se verra appliquer les dispositions de l'article 238 bis K du CGI. La cession du contrat de CBI est

étudiée ici dans le cadre des schémas exposés précédemment.

Lors de la cession d'un contrat de crédit-bail, il convient de ventiler le prix de cession entre la fraction afférente aux droits sur l'immeuble et celle correspondant aux droits sur le terrain.

Cette ventilation est nécessaire pour la détermination du régime fiscal applicable à la plus-value lorsque la cession est réalisée par une entreprise relevant de l'IR, ou dans le cadre d'une fusion ou d'un apport partiel d'actif soumis au régime fiscal de faveur prévu aux articles 210 A à 210 B du CGI.

S'agissant des cessions de contrats réalisées par des entreprises soumises à l'IS, le montant total de la plus-value est compris dans le résultat imposable au taux de droit commun.

La ventilation du prix de cession permet également de définir le régime des droits acquis par la SCI cessionnaire. Ainsi, les droits afférents au terrain ne sont pas amortissables, alors que ceux relatifs aux constructions peuvent être amortis sur la durée réelle d'utilisation des constructions, appréciée à la date d'acquisition du contrat.

Le 6 de l'article 39 duodecies A du CGI dispose que, la valeur des droits représentatifs du terrain correspond à la valeur réelle du terrain au jour de la cession du contrat diminuée de sa valeur au jour de la conclusion du contrat et augmentée de la fraction des loyers non déduits des résultats imposables et se rapportant aux éléments non amortissables.

Par conséquent, le prix d'acquisition du contrat se rapportant au terrain s'entend de la plus-value réelle acquise par le terrain lui-même entre la date de conclusion et la date de cession du contrat augmentée de l'amortissement financier du terrain supporté par le preneur par le biais des loyers versés.

Pour la détermination de l'amortissement financier du terrain supporté par le cédant du contrat, il convient de se référer au tableau d'affectation des loyers communiqué par la société de crédit-bail. La valeur des droits représentatifs de l'immeuble correspond à la différence entre le prix d'acquisition total du contrat et la valeur des droits se rapportant au terrain.

Le cessionnaire et le cédant d'un contrat de crédit-bail sont soumis à des obligations déclaratives prévues respectivement aux articles 38 quinquies G et 38 quinquies J de l'annexe III du CGI. Ils doivent chacun joindre à leur déclaration de résultats de l'exercice en cours à la date de la mutation du contrat, un état conforme au modèle établi par l'administration fiscale.

Pour le cessionnaire, l'état doit mentionner les renseignements nécessaires à la ventilation du prix d'acquisition du contrat de CBI. L'état du cédant doit, quant à lui, comporter les informations relatives aux loyers non déduits et indispensables au calcul de la plus-value réalisée¹. Le cédant doit, de plus, remettre au cessionnaire le tableau et l'état récapitulatif qui lui ont été remis par le crédit-bailleur ou un précédent souscripteur.

2. L'ÉVALUATION DU PRIX D'ACQUISITION DU CONTRAT DE CRÉDIT-BAIL IMMOBILIER

L'acquisition d'un contrat de CBI peut s'analyser en l'acquisition, d'une part, d'un droit au bail et, d'autre part, d'une promesse unilatérale de vente. Autrement dit, le contrat de CBI est un droit de nature incorporelle permettant au preneur de devenir propriétaire de l'immeuble au terme du contrat.

¹ - Il s'agit du montant de la quote-part des loyers non déduite pour la détermination du résultat imposable au titre de chaque échéance de la période de location, en distinguant, le cas échéant, la quote-part afférente à des éléments non amortissables de celle relative aux éléments amortissables.

Une idée préconçue des praticiens, alimentée entre autres par des bulletins de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC)², affirme que le prix d'acquisition d'un contrat de CBI résulte de la différence entre :

- la valeur de l'actif immobilier déterminée sur la base de prix de marché ou d'une expertise ;
- et la valeur de la dette correspondant à la somme des loyers actualisés restant à courir jusqu'à la fin du contrat et la valeur résiduelle actualisée en fin de contrat.

Or, il en est tout autre d'après le *guide de l'évaluation des entreprises et des titres de sociétés* publié par l'administration fiscale. Et c'est tant mieux. Selon l'administration, l'évaluation d'un bien pris en crédit-bail est égale à la différence entre la valeur actuelle du bien et la valeur actuelle des loyers et montant de l'opération restant à payer. Ces valeurs se déterminent de la manière suivante :

Valeur du bien à une date déterminée :

$$V \times (1 - a)^n$$

Avec :

- V : le montant de l'investissement initial ;
- a : le taux d'amortissement économique ;
- n : le nombre d'années d'utilisation du bien.

Valeur actuelle des loyers et montant de l'option restant à payer :

$$L \times (1 - (1 + i)^{-x}) / i + OP / (1 + i)^x$$

Avec :

- L : le montant du loyer annuel ;
- i : le taux d'intérêt courant du marché ;
- x : le nombre d'années restant à courir ;
- OP : le montant de l'option de rachat au terme du bail.

L'administration dispose que « bien qu'ils ne soient pas la propriété de l'entreprise et par conséquent non inscrits à l'actif, on ne peut négliger les biens financés par crédit-bail (immeubles, matériels, équipements...) : en effet, l'entreprise détient, au travers de ces contrats, des droits de nature incorporelle qui représentent une valeur certaine ».

Il est ainsi prescrit d'évaluer ces biens comme s'ils étaient détenus en pleine propriété, mais en retranchant à leur valeur actuelle la charge financière qu'ils

Exemple : L'évaluation de contrats de crédits-baux immobiliers en vue de leur cession

	Exemple du guide de l'évaluation des entreprises
Valeurs des biens	100 000
Taux d'amortissement économique	5,00%
Nombre d'années d'utilisation des biens	5
Sous-total A	77 378
Montant des loyers annuels	13 500
Taux d'intérêt du marché	10,00%
Nombre d'années restant à courir	5
Montant de l'option de rachat	10 000
Coefficient d'actualisation des échéances	3,79
Valeur actualisée de l'option de rachat	6 209
Sous-total B	57 385
Valeurs des contrats (A - B)	19 993

Contrats de crédits-baux immobiliers souscrits par l'entreprise		
4 300 000	4 800 000	5 400 000
5,00%	5,00%	5,00%
8	8	7
2 852 708	3 184 418	3 771 021
347 000	388 000	436 000
2,00%	2,00%	1,50%
7	7	8
1	1	1
6,47	6,47	7,49
1	1	1
2 245 782	2 511 133	3 263 864
606 926	673 285	507 157

3. LE TRAITEMENT COMPTABLE ET FISCAL DE CET ÉLÉMENT INCORPOREL

La cession du contrat de CBI se traduit à hauteur du prix d'acquisition par l'enregistrement chez la société d'exploitation cédante, d'un produit exceptionnel lié à la cession d'élément d'actif et chez la SCI cessionnaire, d'une immobilisation incorporelle.

Cet élément incorporel doit faire l'objet d'un amortissement selon des modalités et une durée définies d'après la probabilité de réalisation du transfert de propriété en fin de contrat. Il s'agit, en l'absence de transfert prévu ou préalable, d'un amortissement sur la durée résiduelle la plus courte entre celle du contrat et celle de la vie de l'actif immobilier. Si la levée d'option est certaine, le contrat s'amortit sur la durée résiduelle de vie de l'actif.

Fiscalement, le contrat de CBI est amorti en mode linéaire sur la durée d'utilisation normale de l'immeuble restant à courir à l'exception de la fraction assimilée au terrain. Cette fraction du prix représentative du terrain résulte de l'application au prix global du contrat, du rapport à la date du transfert entre la valeur réelle du terrain et celle de l'ensemble immobilier.

Lors de la levée d'option, la valeur nette comptable du contrat de CBI est ajoutée au prix d'acquisition de l'actif immobilier. L'élément incorporel est ainsi considéré comme partie intégrante du coût d'entrée de l'immeuble³.

produisent. Le lecteur attentif aura noté que l'administration ne fait pas la distinction entre crédit-bail mobilier et immobilier.

Lorsque la cession du contrat de CBI est réalisée par une entreprise relevant de l'IR, une fraction de la plus-value réalisée peut bénéficier du taux réduit d'imposition des plus-values à long terme.

Les modalités de ventilation de la plus-value entre chacune des fractions relevant respectivement du régime du court terme et du long terme sont fondées sur la nature financière de l'opération et sur les caractéristiques du contrat.

En pratique, la plus-value à court terme s'entend de la part des redevances déduites qui correspond à la répercussion de l'amortissement financier du coût de revient de l'investissement, hors frais d'acquisition de l'immeuble.

La part de la plus-value de cession soumise au régime des plus-values à court terme se rapporte aux droits sur l'immeuble objet du contrat.

La plus-value sur les droits représentatifs du terrain égale à la plus-value réelle acquise par le terrain est toujours à long terme lorsque le contrat est cédé au moins deux ans après sa conclusion.

L'abattement prévu à l'article 151 septies B du CGI trouvera à s'appliquer si le contrat de CBI cédé par l'entité exploitante est détenu depuis plus de cinq ans.

Ce délai de cinq ans n'est pas sans rappeler celui prévu au III de l'article 244 quater E du CGI relatif au crédit d'impôt pour investissements réalisés et exploités par les PME en Corse (CIIC).

2 - Notamment le bulletin CNCC n° 85 de mars 1992, pages 171 à 174.

3 - Conformément aux 2 et 3 de l'article 39 duodecies A du CGI.

Prenons l'exemple d'une entreprise crédit-preneuse qui serait éligible au CIIC. Au-delà de cinq années, elle cèderait le contrat de CBI à la SCI dont elle détient l'usufruit des parts sociales.

De fait, l'entreprise aura perçu le CIIC au titre de son investissement en crédit-bail et bénéficié des dispositions de l'article 151 septies B du CGI lors de la cession du contrat de CBI.

La cession d'un contrat de crédit-bail emporte une double conséquence dans la mesure où, d'une part, elle confère au cessionnaire le droit à la jouissance de l'immeuble pour la durée du contrat restant à courir et, d'autre part, elle le rend titulaire de la promesse unilatérale de vente contenue dans le contrat.

Sur le fondement de cette analyse, l'administration estime que la fraction du prix qui correspond à la cession du droit de jouissance doit être soumise aux droits de mutation à titre onéreux en application de l'article 725 du CGI. Par suite, seule la fraction qui se rapporte à la promesse unilatérale de vente peut relever de la TVA⁴.

La Cour de cassation a jugé que l'exigibilité des droits d'enregistrement à raison des cessions de droit au bail n'est pas limitée aux opérations portant sur des baux commerciaux au sens du décret 53-960 du 30 septembre 1953. Elle s'applique à toute cession de droit au bail, quelle que soit la qualification qui lui est donnée.

La Cour s'en tient à une analyse purement juridique du crédit-bail, faisant abstraction de sa dimension financière, pour considérer que dans la mesure où le contrat prévoit une période de location de l'immeuble, la cession du contrat s'assimile à une cession de droit au bail⁵.

Le Conseil d'État a quant à lui jugé, que la TVA grevant l'acquisition de la promesse unilatérale de vente incluse dans un contrat de CBI ne peut être regardée comme une taxe grevant l'immeuble objet dudit contrat et ne doit donc donner lieu à aucune réintégration lors de la vente ultérieure de l'immeuble⁶.



L'acquisition par le chef d'entreprise de l'immeuble dans lequel il exerce son activité soulève de nombreuses questions périphériques à l'exploitation elle-même. Le dirigeant sera soucieux d'investir dans des conditions optimales afin de préparer sa retraite tout en assurant la transmission de ce patrimoine à ses enfants, que ces derniers souhaitent ou non reprendre l'activité professionnelle.

Il est préférable que les investissements immobiliers soient réalisés par l'intermédiaire d'une SCI. Ce choix patrimonial doit être affiné pour répondre aux spécificités du financement de l'immobilier d'entreprise. Parmi les modes d'acquisition qui s'offrent à l'investisseur, le contrat de crédit-bail immobilier présente des qualités indéniables. Pour autant, la fiscalité de cette opération peut réserver de mauvaises surprises si elle est mal appréhendée.

La SCI crédit-preneuse relèvera du régime des BNC du fait de la sous-location du bien objet du contrat de CBI. Si elle demeure dans ce régime, le piège de la levée d'option se refermera sur ses associés.

Pour ceux qui souhaitent anticiper cette déconvenue, la méthode classique est l'option à l'IS. Cette stratégie est dépourvue de toute valeur ajoutée de la part de ceux qui l'auraient prodiguée. Opter à l'IS, ou comment vivre César et mourir Pompée⁷.

Heureusement, le législateur est venu au secours des contribuables ayant subi les sévices de leurs prétendus conseils en permettant la révocabilité de l'option à l'IS sous certaines conditions⁸.

Dès lors, la stratégie préconisée passe par l'utilisation du démembrement de propriété des parts sociales d'une SCI soumise au régime des sociétés de personnes. De cette manière, les désagréments d'une levée d'option au régime de l'IR ou d'une cession ultérieure du bien acquis à l'IS seront évités.



Jean-Baptiste VEGA

Expert-comptable

Membre du réseau Viseon

4 - BOI-TVA-IMM-10-10-20 n° 120.

5 - Cass. com du 7 avril 1998, n° 909 D et Cass. com du 23 avril 2003, n° 650 FS-PB.

6 - CE du 8 novembre 2010 n° 307520, 9ème et 10ème s.s réunies, arrêt Société Saur.

7 - Référence à Georges Clémenceau se moquant du décès de Félix Faure.

8 - Article 50 de la Loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019.

JOURNÉE ANNUELLE DU CLUB EXPERT PATRIMOINE : DE LA STRATÉGIE PATRIMONIALE SANS EN ABUSER \\\

Fidèle à la tradition, le club expert patrimoine organisait sa journée annuelle dans le magnifique pavillon Chambon et ce, malgré une journée de grève nationale.

Au programme :

- *L'abus de droit et le mini abus de droit : un émoi justifié ?*
- *Imposition des revenus 2019 et année blanche ;*
- *Le démembrement de l'immobilier d'entreprise ;*
- *Comment l'excès d'impôt sur le patrimoine nuit à la société ?*

Pour ceux qui souhaiteraient revivre cette journée ou les absents, nous vous proposons de faire un tour d'horizon des différentes thématiques abordées.

L'ABUS DE DROIT ET LE MINI ABUS DE DROIT : UN ÉMOI JUSTIFIÉ ?

*Jean-Pierre COSSIN, Conseiller maître
honnoraire à la Cour des comptes*



A l'image de cette nouvelle année, la matinée démarre par l'intervention de Jean-Pierre COSSIN sur ce que beaucoup appelle le « mini-abus de droit », laissant à penser qu'il y avait un « grand abus de droit ». Applicable à compter du 1^{er} janvier 2020, cette nouvelle définition à « but principalement fiscal » a provoqué l'émoi de la communauté en raison de la substitution du mot **exclusivement**, qui n'a jamais vraiment existé, par le mot **principalement**.

Un problème de pénalités applicables ?

Comme le rappelle Jean-Pierre COSSIN, une première tentative de modification de l'article L 64 avait reçu la censure du Conseil constitutionnel au motif que le terme « principalement » était trop imprécis pour justifier une pénalité de 80 %. Ainsi, pour éviter une nouvelle censure des Sages, le législateur n'a pas repris l'automatisme de cette pénalité. A se demander si cette réforme n'est pas **une simple question de pénalités applicables à des situations particulières**. L'appréciation du but principale-

ment ou exclusivement fiscal sera bien évidemment laissée à l'Administration, première à intervenir.

Rappel des textes

L'article L 64 du LPF décompose en deux branches l'abus de droit : par simulation (rarement mis en œuvre) et par fraude à la loi, avec une majoration de 80 % des droits dus.

Le nouvel article L 64 A ne prévoit pas, quant à lui, de pénalités. Une marge de manœuvre est ainsi offerte à l'Administration qui pourra définir le montant. Ledit article couvre uniquement l'abus de droit par fraude à la loi sous réserve de l'application de l'article 205 A du CGI en matière d'impôt sur les sociétés.

L'article 205 A dispose qu'un montage ou une série de montages est considéré comme non authentique dans la mesure où ce montage, ou cette série de montages, n'est pas mis en place pour des motifs commerciaux valables qui reflètent la réalité économique. Cette référence aux « motifs commerciaux » est gênante en gestion de patrimoine et difficile à percevoir. L'incertitude est encore plus grande qu'avec le mini-abus de droit car ce qui entre dans l'abus en matière d'IS n'entre pas dans l'article L 64 A.

Les bons réflexes en matière d'abus de droit

Commettre un abus de droit suppose avant tout une bonne application des textes, ce qui n'est pas si simple. Pour l'éviter, il est nécessaire de :

- Connaître les objectifs du législateur (présents dans les motifs de la loi, débats parlementaires et discussions dans les commissions définitives) ;

- Apprécier la régularité de l'acte susceptible d'être écarté ;
- Déterminer l'avantage fiscal obtenu par rapport au coût qui aurait été supporté pour une opération à objet identique à défaut d'acte ;
- Evaluer l'avantage fiscal lié à l'acte par rapport à la situation qui aurait été constatée en son absence.

Le comité de l'abus de droit fiscal

La saisine du comité est possible par le contribuable et par l'Administration. La présence du contribuable et du conseil ayant proposé le montage est appréciée pour attester de sa réalité. L'avis émis ne renverse pas la charge de la preuve, autant ne pas s'en priver.

Au surplus, le conseil doit rester vigilant sur les pratiques contestées par l'Administration et ne pas ignorer les avis du comité ainsi que les suites données par l'Administration à ces avis.

Bien sûr, il ne faut pas confondre les avis du comité avec la jurisprudence.

Certains abus de droit ont même donné lieu à des mesures législatives comme la mise en place du report d'imposition de l'article 150 0 b ter pour les apports-cessions.

Le but exclusivement fiscal a-t-il jamais été une réelle condition pour qualifier l'abus de droit ?

Dans la célèbre affaire des coquillards¹, le Conseil d'État avait reconnu l'abus de droit car l'avantage fiscal était très important (et non exclusif) comparé à l'avantage économique. Un but principalement fiscal était déjà retenu en raison de la disproportion de l'avantage fiscal par rapport à l'avantage économique.

Ce qui ne serait pas un mini-abus de droit

Jean-Pierre COSSIN relève que le démembrement de propriété a toujours fait l'objet de craintes qui ne pourront disparaître avec le mini-abus de droit. Il faut nécessairement rechercher l'intention du législateur. A titre d'exemple, la donation en nue-propriété ne peut être qualifiée d'abus de droit sachant que l'objectif de ce texte était de favoriser les transmissions par anticipation. De même, la donation cession se trouve elle aussi hors du champ d'application spécifique du mini abus de droit. Le seul vrai motif d'abus de droit serait la fictivité de la donation, par exemple, par la réappropriation des fonds. Pour Jean-Pierre COSSIN, il ne faut pas attendre une instruction indiquant ce qui est ou non principalement fiscal.

Une fraude fiscale

Sanctionné par une pénalité de 80 % (ou 40 % si l'avantage ne profite pas à l'auteur), l'abus de droit fiscal entre dans le champ de la fraude fiscale

La sanction automatique conduit à la sanction pénale et implique la recherche de l'intention frauduleuse par le juge. Or, la sanction fiscale n'a pas la même exigence de preuve que la sanction pénale. Ce sera sans doute une source de conflits entre le juge pénal et le juge fiscal.

Suite à la perte de son monopole en matière de poursuites, l'Administration fiscale est dans l'obligation de transmettre tout manquement supérieur à 100 000 euros au Parquet. S'agissant du mini abus de droit, la sanction de 80 % n'est pas automatique. L'Administration aura le choix de ne pas le placer directement dans le champ de la fraude fiscale et donc de ne pas transmettre au Parquet. Jean-Pierre COSSIN s'interroge alors sur l'utilisation du « mini-abus de droit » par l'Administration.

L'intervenant conclut sa prestation en réaffirmant que le réel changement est davantage une question de pénalités plutôt que de définition.

IMPOSITION DES REVENUS 2019 ET ANNÉE BLANCHE : CLAP DE FIN

Jacques DUHEM, FAC JD,
Fiscaliste Consultant Formateur



La matinée se poursuit avec Jacques DUHEM sur le prélèvement à la source, question centrale depuis plusieurs années.

2018 fut l'année blanche, 2019 l'année de la mise en place du PAS et du CIMR et 2020, l'année du complément de CIMR.

Avec une touche d'ironie, Jacques DUHEM fait plutôt état d'un « Choc de simplification ». La simplification est telle qu'elle nécessite un raisonnement sur 3 années : une première partie de l'année N avec prélèvement à la source déterminé sur les revenus de l'année N-2 et une deuxième partie de l'année basée sur N-1 (apportez-moi un doliprane !).

Il s'arrête rapidement sur les apports de la loi de finances pour 2020. En particulier, cette dernière anticipe un nouveau barème de l'impôt sur le revenu pour 2020, devant être voté définitivement en 2021. Cependant, les incidences financières sont d'ors et déjà présentes car ce barème est pris en compte pour les prélèvements et acomptes. Ce nouveau barème distingue la catégorie des contribuables relevant de la tranche à 41 ou 45 % de celle relevant des autres tranches. Pour la première catégorie, les règles restent inchangées alors que pour la deuxième, le barème est modifié et s'applique sur le PAS. Autre nouveauté, la déclaration d'impôt tacite. Elle concernera essentiellement ceux dont les revenus ont déjà été communiqués à l'administration (retraites, salaires, produits financiers, etc.). Le contribuable devra bien évidemment vérifier.

Le Crédit d'Impôt pour la Modernisation du Recouvrement (CIMR)

Afin d'éviter le risque de double imposition en 2019, le CIMR a été mis en place pour neutraliser la taxation des revenus « non exceptionnels ».

Pour l'imposition des revenus 2018, il fallait déterminer le revenu ordinaire en comparant les revenus des trois dernières années. Partant de là, le revenu le plus élevé correspondait au revenu ordinaire et son imposition était gommée par le CIMR. En sus des revenus ordinaires, les revenus exceptionnels perçus ont été taxés à un taux moyen d'imposition plus favorable.

Pour l'imposition des revenus 2019, en fonction de leurs montants et selon qu'ils soient ordinaires ou exceptionnels, un C.I.M.R. complémentaire sera accordé.

A noter qu'en présence de BIC, BNC ou BA, l'obtention du CIMR est automatique. Ce n'est pas le cas des dirigeants, pour lesquels il faudra effectuer une réclamation contentieuse avant le 31 décembre de la deuxième année suivant la déclaration.

Méthodologie à adopter. L'approche des deux dernières années consistait à mettre à niveau les revenus ordinaires pour ne pas payer d'impôt, puis augmenter son revenu pour aller chercher le complément de CIMR.

Quid pour cette année ? Faut-il aller chercher le CIMR systématiquement ? Ne serait-il pas plus intéressant d'aller chercher du PFU à 30 % avec des dividendes, moins coûteux qu'un revenu exceptionnel pour l'entreprise ?

Au vu des exemples chiffrés présentés par Jacques DUHEM, la rémunération avec un complément de CIMR apparaît plus avantageuse sous réserve qu'elle soit justifiée². Un arbitrage au cas par cas reste toutefois recommandé.

La clause anti-abus

Les revenus fonciers, correspondant aux loyers perçus, sont des revenus ordinaires. Les travaux étant déductibles d'un revenu non taxable, le réflexe était de reporter les travaux sur l'année suivante. Pour palier à cette situation, le législateur a mis en place une clause anti abus.

Ainsi, en 2019, les travaux déductibles sont égaux à la moyenne des travaux payés en 2018 et en 2019. Les travaux d'urgence, quant à eux, échappent à cette clause anti-abus et seront entièrement déductibles. De même pour les immeubles acquis en 2019.

S'agissant à l'origine de missions complémentaires, il faudra regarder le temps passé à déclarer ces revenus fonciers. Comme invoqué par Jacques DUHEM, le choc de simplification continue.

L'épargne retraite. La clause anti-abus s'applique également aux versements effectués sur les produits d'épargne retraites

existant depuis un certain nombre d'années. Sont exclus de son champ d'application le PER issu de la loi PACTE et les versements prévus par la loi MADELIN. Ce mécanisme s'applique lorsque le contribuable a versé moins en 2018 mais plus en 2019. Afin d'éviter l'application de la clause, deux solutions sont envisageables :

- ne rien verser en 2018 et 2019 ou,
- versement sur un plan « nouvelle génération » issu de la loi PACTE.

L'attitude à adopter en 2019 découlera de ce qui a été fait en 2017 puis en 2018.

En raison de l'année blanche, la prescription fiscale est étendue jusqu'en 2022 pour les revenus 2018.

En conclusion, Jacques DUHEM cite Léonard de VINCI : « la simplification est la sophistication suprême ». Notre fiscalité n'est pas très sophistiquée pour notre plus grand bonheur !

LE DÉMEMBREMENT DE L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE

Serge ANOUCHIAN
et Laurent BENOUDIZ, Experts-comptables



C'est avec l'estomac bien rempli que nous reprenons avec le démembrement de l'immobilier d'entreprise animé par deux amis et confrères, Serge ANOUCHIAN et Laurent BENOUDIZ. Auteurs du livre « le démembrement de l'immobilier d'entreprise », ils nous offrent un condensé de cet ouvrage publié par la Revue Fiduciaire et coécrit avec Me GUILLAUD-BATAILLE.

Sous les blagues mutuelles, nos intervenants introduisent leurs propos avec diverses comparaisons pour mettre en avant l'intérêt du démembrement.

Acquisition par la SCI ou la société d'exploitation ?

Lors de l'acquisition d'un immeuble, le chef d'entreprise a le choix entre inscrire l'immeuble à l'actif du bilan de son entreprise ou faire une acquisition séparée. L'inscription à l'actif facilite le financement de l'exploitation et offre un actif professionnel « homogène » plus facile à transmettre. L'acquisition séparée permet, quant à elle, de préserver l'immeuble des risques professionnels, d'améliorer sa retraite et de préparer/faciliter la transmission à titre gratuit ou onéreux.

Il faut alors s'interroger sur l'existence d'un abus de bien social dans l'hypothèse d'un recours à une SCI détenue par le dirigeant, également propriétaire de son entreprise devenant locataire. Une réponse ministérielle est venue écarter ce risque.³ Le fait de vouloir séparer l'immeuble de la société d'exploitation ne peut constituer en soi un abus de droit. Cette séparation facilite la cession de l'entreprise⁴ et relève même « d'une gestion patrimoniale prudente » en cas d'éventuelles difficultés financières.⁵

S'agissant du choix du régime fiscal, l'idéal serait de « vivre » à l'IS et « mourir » à l'IR. Autrement dit, pouvoir bénéficier des conditions d'assujettissement à l'IS sans y opter puisqu'une telle option prive les associés de la SCI de l'exonération totale des plus-values de cession acquise après 30 ans de détention.

Et si la solution était le démembrement des parts ?

Le démembrement des parts de la SCI suivi de l'acquisition de l'usufruit par la société d'exploitation permet de bénéficier des dispositions de l'article 238 bis K du CGI. Les bénéfices réalisés par la SCI seront déterminés selon les règles des BIC et imposés entre les mains de la société d'exploitation à l'IS.

En cas de démembrement temporaire, la réunion de l'usufruit et de la nue propriété résulte de la simple extinction de l'usufruit⁶ et non d'une mutation. La reconstitution n'entraîne pas les effets de la cessation d'entreprise, ni de taxation (contrairement à la renonciation de l'option IS instaurée avec la loi de finances pour 2019).

Comment calculer la valeur de l'usufruit temporaire ?

Le démembrement permet de répartir des droits entre l'usufruitier et le nu-propriétaire en sachant que l'usufruit va s'éteindre. La méthode retenue suppose donc un partage équitable de la valeur de la pleine propriété entre l'usufruitier et le nu-propriétaire. Seule la valeur économique de l'usufruit est pertinente, celle-ci dépend du taux d'actualisation (taux de rendement des flux) et de la durée du démembrement. La valeur fiscale⁷ ne doit être utilisée que pour le paiement des droits car elle ne reflète pas la valeur économique de l'usufruit.

La doctrine majoritaire s'accorde à retenir la méthode d'actualisation des flux futurs ou Discounted Cash-Flow (DCF).

Dans le cas d'un bien acquis en démembrement, le Conseil d'État définit la méthode à retenir comme « celle qui définit des prix de la nue-propriété et de l'usufruit tels qu'ils offrent le même taux de rendement interne (TRI) de l'investissement pour l'usufruitier et le nu-propriétaire »⁸.

Dans le cas de parts de SCI démembrées, les deux intervenants recommandent de retenir le taux de rendement du bien majoré du taux d'indexation des loyers net d'impôt. C'est la méthode la moins arbitraire et se rapprochant le plus de celle préconisée par le Conseil d'État. En réalité, le taux de rendement du bien ne correspond-t-il pas au taux du marché de ce bien ?

Conformément à la méthode DCF, on actualise les cash-flows générés par la SCI et non les résultats comptables⁹. Ainsi, afin d'éviter toutes difficultés, il est nécessaire de limiter statutairement le bénéfice distribuable au montant de la trésorerie disponible. C'est le seul moyen d'apprécier l'opportunité de cette acquisition.

Même si le sujet fait encore débat, la majorité estime qu'il faut tenir compte de l'impôt théorique. A défaut, il n'y aurait pas d'intérêt au démembrement temporaire des parts. La société ne retirera jamais le rendement escompté et s'exposerait ainsi à un risque anormal de gestion. Au surplus, Serge ANOUCHIAN relève que l'Administration prend aussi en compte l'impôt pour l'évaluation des SCI dans son guide.

Convaincu, il ajoute, qu'il ne peut plus y avoir d'abus de droit dans ces conditions.

3 - (Rép. min. n° 28171 à M. Éric Straumann : JOAN Q 5 mai 2009, p. 4357)

4 - CA Paris, 1re ch., sect. B, 16 sept. 2005 n° 03-8922, Cts Logeais

5 - CAA Lyon, 2e ch., 10 févr. 2005, n° 99-1416, Servagent

6 - Article 1133 du CGI

7 - Article 669 II du CGI

8 - CE, 8e et 3e ch., 24 oct. 2018, n° 412322,

9 - Conseil d'État, 9^{ème} - 10^{ème} chambres réunies, 30 sept. 2019, 419855 - Luccotel : « L'évaluation du revenu futur attendu par un usufruitier de parts sociales ne peut avoir pour objet que de déterminer le montant des distributions provisionnelles qui peut être fonction notamment des annuités provisionnelles de remboursement d'emprunts ou des éventuelles mises en réserves pour le financement d'investissements futurs, lorsqu'elles sont justifiées par la société. »

Et la fiscalité ?

Depuis la loi de finances rectificative du 14 novembre 2012 modifiant l'article 13.5, la cession de l'usufruit temporaire est imposée dans la catégorie de revenus fonciers. La valeur de l'usufruit étant faible, l'impact est négligeable.

Les droits d'enregistrement¹⁰ sont quant à eux calculés sur la valeur de la pleine propriété des parts de la SCI. La valeur de la pleine propriété d'une SCI, à peine constituée, a généré de nombreux débats. En pratique, l'enjeu financier est relativement faible. Faute de mieux, il convient de calculer la valeur de la pleine propriété par l'utilisation à rebours du barème fiscal, à partir de la valeur de l'usufruit.

A noter que l'opération doit être effectuée avant le 31 décembre, afin d'éviter une imposition chez les associés personnes physiques.

Pourquoi démembrer ?

- Un avantage économique et une garantie du coût d'occupation : la double casquette locataire/usufruitier sera toujours plus avantageuse qu'un simple locataire ou simple usufruitier ;
- Des droits et des pouvoirs renforcés sur le bien immobilier : des statuts correctement rédigés pourront conférer à l'usufruitier des droits patrimoniaux, économiques et juridiques très largement supérieurs à celui d'un simple locataire ou à celui d'un simple usufruitier.

Abus ?

Ce point ayant été largement débattu en début de matinée, les intervenants sont revenus brièvement sur le sujet.

Si l'opération est réalisée dans l'intérêt du dirigeant, elle n'est pas pour autant contraire à l'intérêt social. Tout dépendra des conditions économiques. L'opération ne peut recevoir les foudres de l'abus de droit en présence d'un avantage économique réel.

Les deux intervenants concluent que « science sans substance n'est que ruine du contribuable ».

COMMENT L'EXCÈS D'IMPÔT SUR LE PATRIMOINE NUIT À LA SOCIÉTÉ ?

Jean-Philippe DELSOL,
Avocat
et Président de l'IREF



La journée se termine avec l'intervention de Jean-Philippe DELSOL, auteur de « l'éloge de l'inégalité », toujours sur la thématique de la fiscalité mais abordée sous l'angle des dépenses fiscales.

Jusqu'où la fiscalité est utile ?

Jean-Philippe DELSOL introduit ses propos avec un état des lieux des différents prélèvements en France. Au niveau de l'OCDE, la France se trouve à la dernière place avec un taux maximum d'imposition. Sans pour autant être contre l'État, le constat est là, il y a un sentiment de « trop plein ». C'est une atteinte à la croissance.

Rejoignant la pensée de nombreux économistes, il reconnaît que la dépense des individus est plus productive que celle des États. Comme l'indiquent plusieurs rapports de l'OCDE, « Plus la pression fiscale est forte, moins il y a de croissance ».

Il y a une défiance des individus envers l'État et les dépenses publiques. Les pays qui ont des prélèvements de plus de 40 % ont une croissance inférieure comparée à ceux qui ont des prélèvements moindres. L'idée selon laquelle les dépenses publiques permettent de relancer la croissance est alors inexacte.

Nul ne peut être privé de sa propriété

Ressentie comme une atteinte à la personne, l'atteinte à la propriété est encore plus douloureuse que l'atteinte aux revenus. Or, en France, les impositions sur le patrimoine représentent 5 fois plus que celles sur le revenu.

Selon lui, la propriété est nécessaire au développement humain ; elle permet de renforcer la confiance de l'individu. La propriété est un moyen de créer des vrais droits de l'homme.

Quelle est la limite de l'État ?

L'État devrait permettre aux individus de se développer librement. L'État doit d'abord assurer la sécurité intérieure et extérieure. Paradoxalement, en imposant une égalité, l'État crée des inégalités entre les individus qui pèsent sur la croissance. Son rôle n'est pas de faire le bien mais de permettre à chacun de le faire. En infantilisant, on crée plus d'inégalité. (ex : des niches fiscales et sociales). Cela engendre un défaut de conscience pesant sur la dynamique et l'envie d'avancer des Français.

Des solutions ?

Selon notre intervenant, il faut revenir à des prélèvements raisonnables avec moins de dépenses publiques. Pour une meilleure prise de conscience des individus et éviter les inégalités, l'impôt doit être direct, payé par tous, neutre, simple et proportionnel, conforme à la DDHC de 1789.

Ainsi, se termine cette journée avec des sujets qui ont animé l'année 2019 et qui continueront, à coup sûr, d'occuper les débats en 2020.



Marine DUMONT

¹⁰ - Article 669 II du CGI : « L'usufruit constitué pour une durée fixe est estimé à 23 % de la valeur de la propriété entière pour chaque période de dix ans de la durée de l'usufruit, sans fraction et sans égard à l'âge de l'usufruitier. »

DONATION-PARTAGE TRANSGÉNÉRATIONNELLE CONTENANT INCORPORATION D'UNE DONATION ANTÉRIEURE \\\\\\\\\\\

PAR SYLVAIN GUILLAUD-BATAILLE

La donation-partage, qui doit être consentie par acte notarié à peine de nullité, présente des vertus d'incontestabilité et de stabilité donc de paix familiale.

Depuis 2007, elle peut être « transgénérationnelle » c'est-à-dire consentie tant aux enfants qu'aux petits-enfants. Ce nouvel instrument peut alors être utilisé pour « incorporer » une précédente donation consentie aux enfants en vue d'attribuer aux petits-enfants les actifs antérieurement donnés.

Depuis le 1^{er} janvier 2007, il est possible de transmettre ses biens, aux termes d'un même acte, à des descendants de degrés différents par une donation-partage dite « transgénérationnelle ». Les petits-enfants pourront ainsi venir aux « lieu et place » des enfants, avec l'accord de ces derniers. Schématiquement, **trois générations** sont concernées : **G1** (donateur), **G2** (enfant(s) de G1) et **G3** (petits-enfants de G1).

Surtout, l'utilisation de ce nouvel instrument ne repose pas nécessairement sur une nouvelle transmission : en effet, il est possible d'**incorporer une donation antérieure dans une DPTG** pour, simplement, en changer l'attributaire et opérer ainsi un saut de génération (les biens initialement attribués à G2 revenant alors à G3).

L'étude d'un cas concret permettra de démontrer que cet outil permet d'allier sécurité juridique, opportunité économique et performance fiscale.

Données de l'illustration :

Madame Lambert, veuve, née en juin 1933, résidente d'une maison de retraite en région parisienne nous expose avoir consenti, en 1997, une donation-partage égalitaire au profit de ses deux enfants contenant les attributions suivantes :

- au profit de Jean, né en 1959, la nue-propriété (ci-après « NP », sous l'usufruit de la donatrice) de parts d'une SC familiale (valeur vénale en 1997 : 1.000.000 francs ; valeur vénale actuelle : 1.000.000 euros)
- et au profit de Renaud, né en 1960, la NP (sous l'usufruit de la donatrice) d'un appartement à Paris (valeur vénale en 1997 : 1.000.000 francs - valeur vénale actuelle : 1.500.000 euros).

Jean, marié, a deux enfants majeurs (Sophie et Pierre) ; Renaud, marié, a deux enfants majeurs (Julie et François).

Mme Lambert veut anticiper la transmission de son patrimoine notamment au profit de ses quatre petits-enfants ; ses enfants Jean et Renaud acceptent mais sous réserve de conserver au décès de leur mère au moins un usufruit sur les biens. Voici quelques explications.

ASPECTS CIVILS

Incorporation de la donation-partage de 1997 et réserve d'usufruit

La loi autorise la réalisation d'une DPTG même lorsqu'elle a pour unique objet l'incorporation d'une donation-partage antérieure, même si aucun bien n'est nouvellement donné, sous réserve de l'accord des enfants (**G2**) et petits-enfants (**G3**) ; il sera alors possible de décider d'un changement d'attributaire afin que les petits-enfants puissent être désignés attributaires au lieu et place de leur père ou mère. Il serait même possible de procéder à une incorporation simplement partielle de la donation-partage antérieure, soit parce que l'un des enfants gratifiés lors de la donation initiale ne souhaite pas participer à l'opération (ce qui n'est pas gênant), soit parce que les enfants acceptent d'y participer mais sous réserve de conserver une partie des actifs reçus initialement.

En l'occurrence, Jean et Renaud acceptent que la NP des actifs reçus en 1997 passe directement aux petits-enfants mais sous réserve de bénéficiaire, chacun, d'un usufruit au décès de leur mère afin que les petits-enfants ne deviennent plein-propriétaires qu'au décès du survivant de leur grand-mère et de leur père.

Précisons enfin qu'une telle opération ne remettra pas en cause la stabilité de la donation-partage de 1997 et le « gel des valeurs » propre à la donation-partage.

ASPECTS FISCAUX

Il faut distinguer selon que la donation incorporée a, lors de la DPTG, plus ou moins de 15 ans d'antériorité. Dans le premier cas, qui correspond à notre espèce (donation incorporée de 1997), l'opération est soumise **au seul droit de partage (dont le taux est de 2,5 %)** même lorsque le bien est réattribué à un descendant du premier donataire. L'assiette du droit de partage est alors « la valeur des biens incorporés appréciée à la date de la réincorporation » donc en l'espèce la valeur de la NP incorporée en tenant compte du seul usufruit de Madame Lambert. Une telle **fiscalité est particulièrement avantageuse** comparativement aux droits de donation.

Au décès de Madame Lambert, chacun de Jean et Renaud deviendra usufruitier du bien reçu en 1997, sans fiscalité successorale ; puis au décès de chacun de Jean et Renaud, leurs propres enfants deviendront plein-propriétaires sans fiscalité successorale.

Le récapitulatif chiffré ci-après illustre la différence du coût de transmission aux petits enfants des deux biens formant l'objet de la donation de 1997 selon qu'il est mis en place une DPTG ou, au contraire, en l'absence de toute anticipation.

RÉCAPITULATIF CHIFFRÉ

CAS 1 :

Coût fiscal de la DPTG : le droit de partage

Calcul : $2,5 \% \times 80 \%$ (pour tenir compte de l'usufruit de Mme Lambert) $\times 2.500.000$
= 50.000 euros

CAS 2 :

En cas d'absence d'anticipation, coût fiscal au décès des enfants : les droits de succession

Pour ce calcul, nous présumons les valeurs inchangées et un taux de fiscalité successorale moyen de 20 %

Décès de Jean : $1.000.000 \times 20 \% = 200.000$ euros

Décès de Renaud : $1.500.000 \times 20 \% = 300.000$ euros

Coût fiscal : 500.000 euros

Économie permise par la DPTG dans l'exemple : 450.000 euros

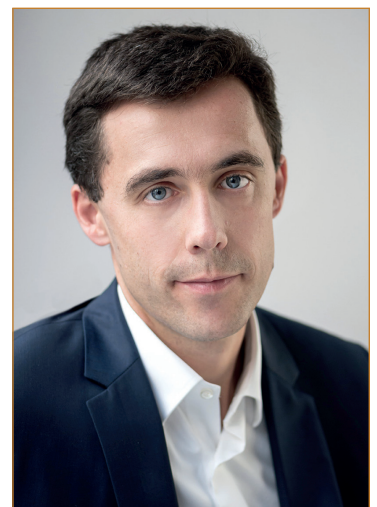
Lorsque la donation initiale qu'il s'agit d'incorporer a moins de 15 ans d'antériorité, il sera fait application non du droit de partage mais des droits de donation selon le lien de parenté entre grand-parent et petit-enfant ; en contrepartie, il sera possible de déduire du montant dû les droits payés lors de la donation initiale. L'intérêt de l'opération est alors moins évident : une simulation chiffrée sera nécessaire pour confirmer ou non l'opportunité de l'acte.

PRÉSENTATION DE L'AUTEUR

Sylvain GUILLAUD-BATAILLE titulaire du diplôme supérieur de notariat, du Master 2 Droit du Patrimoine Professionnel de l'Université Paris-Dauphine, est notaire à Paris, spécialiste en matière d'ingénierie patrimoniale. Chargé d'enseignements à l'Université Paris-Dauphine.

LES POINTS CLÉS

- La donation-partage transgénérationnelle permet d'organiser la transmission de ses biens sur plusieurs générations dans d'excellentes conditions juridiques et fiscales.
- Lorsque des parents souhaitent anticiper la transmission de leur patrimoine au profit de leurs enfants et que certains de leurs biens proviennent de donations reçues de leurs propres père et mère, il convient, si ces derniers sont toujours en vie, d'envisager un « saut de génération » par une donation-partage transgénérationnelle.



Sylvain GUILLAUD-BATAILLE
Notaire

LA CAUTION DU DIRIGEANT ET LA COMMISSION DU SURENDETTEMENT

PAR MICHEL DI MARTINO



Michel DI MARTINO

Expert-comptable
Diplômé Commissaire aux comptes
DES de Gestion Fiscale
DES de Gestion de patrimoine
DU Droit des Entreprises en Difficulté

1. LES TEXTES

Les dirigeants de sociétés sont cautions sur leur patrimoine au profit de créanciers de leur entreprise, parfois pour des crédits bancaires élevés.

Désormais, il est précisé que caractérise également une situation de surendettement l'impossibilité manifeste pour une personne physique de bonne foi de faire face à l'engagement qu'elle a pris :

- de cautionner la dette d'un entrepreneur individuel ou d'une société ;
- d'acquitter cette dette (peu importe le fait que cette personne ait été dirigeante de cette société) (art. L. 330-1 C. Consom.).

Le dirigeant qui de bonne foi, s'est porté caution pour sa société, pourra donc bénéficier également de la procédure de surendettement et de rétablissement personnel, si celui-ci ne peut faire face à son engagement. À noter que la commission de surendettement est dans tous les cas le passage obligé des procédures de surendettement, qu'il s'agisse :

- d'un rétablissement personnel sans liquidation judiciaire,
- ou d'une procédure de rétablissement personnel avec liquidation judiciaire.

Enfin, il est prévu que la clôture par le juge d'une procédure de surendettement pour insuffisance d'actif entraîne **l'effacement d'une dette résultant d'un engagement de cautionner ou d'acquitter solidairement la dette d'un entrepreneur individuel ou d'une société.**

(C. consom., art. L. 332-9, al. 2 mod.).

En conséquence, le dirigeant qui s'est porté caution de son entreprise pourra bénéficier de la procédure de surendettement, et ce même si son cautionnement est considéré comme professionnel. Le bénéfice de cette procédure peut entraîner l'effacement de la caution du dirigeant.

2. JURISPRUDENCES

Dirigeant-caution, effacement partiel de la dette de caution en surendettement

Il est intéressant de citer la jurisprudence du tribunal d'instance de Lons-le-Saunier du 5 décembre 2013 :

Après avoir constaté le surendettement du dirigeant-caution et évalué la capacité réelle de remboursement du débiteur, le tribunal :

- a établi un plan de redressement (ou plan de règlement) d'une durée de 72 mois, sans intérêts ; et ce conformément à l'article L. 331-7-1 du Code de la consommation ;
- a prononcé l'effacement partiel de la dette, à l'issue du plan de remboursement établi.

(Tribunal d'Instance de Lons-le-Saunier 05/12/2013)

En l'espèce, la dette de la banque à l'encontre du dirigeant-caution s'élevait à 141 857 €.

L'effacement partiel a été fixé à 134 225 € en fin de plan, et ledit plan de règlement arrêté à 72 mensualités de 106 € chacune. Il n'y a pas eu d'appel de cette décision.

Autres jurisprudences

- Concernant la qualification professionnelle d'une dette résultant du cautionnement d'un ancien dirigeant, devant la commission de surendettement, la Cour de cassation a jugé que c'est au jour où l'engagement de caution a été contracté qu'il faut apprécier le caractère professionnel de la dette née d'un cautionnement. (C. Cass 2^{ème} Ch. Civ du 19/11/2009)

- Le gérant d'une société commerciale est exclu du régime des procédures collectives mais, par contre, a droit à la procédure de surendettement des particuliers. (Cour de Cass. 2^{ème} Ch. Civile du 21/01/2010)

- Les associés gérants d'une société en nom collectif ont, de droit, la qualité de commerçant et relèvent des procédures collectives. Ils ne peuvent pas en conséquence saisir la commission de surendettement. (Cass. Civ 2^{ème} Ch. du 05/12/2013)

- A été considéré comme dettes non professionnelles et admis à une procédure de traitement de surendettement, le passif constitué d'un engagement de caution d'un président-directeur général et principal actionnaire donné pour les créances de sa société. (Cass. 2^{ème} Civ. du 13/03/2008)

- Caractérise une situation de surendettement l'impossibilité manifeste pour une personne physique de bonne foi de faire face à l'engagement qu'elle a donné de cautionner la dette d'une société, qu'elle en soit ou non la dirigeante, peu importe qu'elle soit personnellement intéressée à la dette. (Cass. 2^{ème} civ., 6 juin 2019, n°18-16.228)

Habitation principale et surendettement

L'article L. 330-1, alinéa 1, in fine du Code de la consommation, stipule :

« Le seul fait d'être propriétaire de sa résidence principale et que la valeur estimée de celle-ci à la date du dépôt du dossier de surendettement soit égale ou supérieure au montant de l'ensemble des dettes non professionnelles exigibles et à échoir ne peut être tenu comme empêchant que la situation de surendettement soit caractérisée ».

- Le fait que le débiteur soit propriétaire de sa résidence principale n'est pas un obstacle à l'ouverture d'une procédure de surendettement.

- Le fait que la valeur de la résidence principale, à la date du dépôt du dossier de surendettement, soit égale ou supérieure au montant de l'ensemble des dettes non professionnelles exigibles et à échoir, ne peut exclure une situation de surendettement.

(Cass. 2^{ème} Civ. du 19/02/2015 - N° 13-28236 et 14-10268)

(Cass. 2^{ème} Civ. du 09/04/2015 - N° 14-14579)

SUPPRESSION DE L'HOMOLOGATION JUDICIAIRE EN SURENDETTEMENT

(L. « J21 », 18 NOV. 2016, ART. 58)

Articles L.711-1 et L.724-1 du code de la consommation

Jusqu'au 31/12/2017, certaines mesures étaient recommandées par les commissions de surendettement (effacement partiel ou total des dettes) et étaient obligatoirement soumises au tribunal d'instance, qui devrait les homologuer pour les rendre effectives. D'autres mesures adoptées par la commission (rééchelonnement des dettes, réduction du taux d'intérêt...) ne nécessitaient pas d'homologation judiciaire, sauf en cas de contestation des parties.

La loi J21 a supprimé l'homologation judiciaire depuis le 1^{er} janvier 2018. Désormais, les mesures décidées par la commission de surendettement s'imposeront à tous les créanciers, sauf :

- s'ils forment un recours devant le tribunal d'instance (C. consom., art. L. 733-10 mod.) ;
- ou si leur créance n'a pas été signalée par le débiteur et s'ils n'ont pas été avisés des mesures de la commission (C. consom., art. L. 733-9 mod. ; L. « J21 », art. 58).

NB : Ces mesures peuvent concerner le dirigeant - caution insolvable, qui s'est porté caution d'une entreprise en procédure collective (redressement judiciaire, liquidation judiciaire), et qui a fait appel à la commission de surendettement.

(art. L. 330-1 du code de la consommation).

ENTRETIEN AVEC CORINNE BARREZ : UNE NOUVELLE PRÉSIDENTE POUR LA DÉLÉGATION PATRONALE ECF \\\

Ouverture :

Tout d'abord, félicitations pour vos nouvelles fonctions de Présidente !

La délégation patronale est cardinale au sein d'ECF, elle est en charge de nombreux enjeux sociaux qui ont des incidences directes sur les cabinets.

O : Pourriez-vous présenter la délégation patronale d'ECF aux lecteurs d'Ouverture ?

Corinne BARREZ : La délégation ECF est composée d'André VINCENT, mon prédécesseur à la tête de la délégation pendant 25 années, d'Emmanuel LARRIEU-MANAN qui préside la commission sociale, une instance de réflexion qui nous permet de coordonner notre position au nom d'ECF pour ensuite la confronter à l'exercice de la négociation.

Il faut savoir préserver son identité tout en trouvant des points d'équilibre et aboutir à un accord, un exercice très intéressant !

Maryline BRISSET et Marie-Pierre HOLTZMANN ainsi que Christophe SANS, secrétaire général d'ECF renforcent l'équipe en y apportant leur expérience en tant qu'employeurs et en tant que négociateurs.

Christophe SANS siège également à l'UNAPL et à l'ACOSS, ce qui permet d'élargir et d'enrichir le dialogue avec une vision globale sur les sujets de politique sociale et dédiés aux professions libérales.

O : Quel est le rôle de la délégation à l'échelle de la branche ?

CB : Avec l'IFEC, la délégation patronale d'ECF a pour objectif de faire vivre notre convention collective nationale (CCN) par la négociation avec les organisations syndicales de salariés.

La CCN définit les conditions de travail des salariés de la branche des cabinets d'experts-comptables et des commissaires aux comptes. Elles sont négociées mensuellement et paritairement au sein de la commission paritaire de négociation d'interprétation et de conciliation (CPPNIC).

Puis les dispositions négociées sont intégrées dans la Convention collective et étendues à l'ensemble de la profession.

Au niveau macro-économique et par effet de la loi, la convention collective vise à réguler la concurrence au sein de notre branche et à garantir sa pérennité en dépit des aléas sociaux et économiques.

Depuis la réforme de la formation professionnelle, notre travail est aussi fortement axé sur le futur de la profession.

Nous avons pour vocation d'adapter les dispositifs de formation existants, indispensables à l'évolution de nos métiers et ainsi permettre l'attractivité de la branche. C'est pourquoi nous veillons à assurer auprès de l'OPCO ATLAS, une prise en charge des formations des collaborateurs mais également des confrères à travers une influence conjointe et soutenue.

Dans l'ensemble, le travail de prospective est décliné à travers nos mandats au sein du conseil d'administration d'ATLAS et de ses commissions inter-branche.

André VINCENT siège au sein de l'une d'entre elles, déterminante dans l'affectation des fonds mutualisés aux entreprises de moins de 50 salariés.

Des réunions ont lieu avec notre OPCO Atlas au sein des sections paritaires professionnelles, afin de définir les orientations de la branche en matière de formation.

Nous disposons également d'un observatoire des métiers qui permet d'anticiper les mutations professionnelles du secteur.

O : Comment fonctionne la délégation patronale ?

CB : Le Bureau d'ECF décide des orientations au regard des propositions de la délégation patronale ECF, et lui confie un mandat.

Des réunions internes sont ensuite organisées pour coordonner les positions.

La délégation patronale et la commission sociale, présidée par Emmanuel LARRIEU-MANAN, sont consultées sur des thématiques définies par le bureau et les

adhérents, prises en compte lors des négociations.

Nous devons également nous prononcer sur les différents sujets de politique sociale que les pouvoirs publics souhaitent développer à travers les branches (salaires minima, intéressement de branche, égalité femmes/hommes, handicap, qualité de vie au travail,...).

La veille des réunions paritaires avec les organisations de salariés, des réunions mensuelles avec l'IFEC permettent de partager notre position sur les différents sujets. Ces réunions ont pour objectif de trouver un consensus quand cela est possible.

O : Quelle est la marque de fabrique de la délégation ECF ?

CB : Attachés à l'exercice libéral de la profession, nous sommes les représentants des cabinets TPE-PME, dans une logique d'intégration et de développement des compétences des collaborateurs. Nos adhérents, issus de cabinets à taille humaine, ont pour objectif de développer les compétences de leurs collaborateurs, de mettre en place une politique de qualité de vie au travail, et de fidélisation des collaborateurs.

Je tiens particulièrement à rendre hommage à André et son excellent travail.

Son pragmatisme a permis de négocier avec succès les premiers accords sur les 35 heures, il est à l'origine d'un authentique « esprit ECF » dont je tenterai d'assurer la continuité.

Il aura su s'imposer par sa finesse d'analyse et la compréhension de l'ensemble des partenaires sociaux, et cela ne s'acquiert que par l'expérience ...

André reste membre de la Délégation et nous ne manquerons pas de le solliciter au cours des prochaines échéances.



O : Quelle est votre actualité pour l'année 2020 ?

CB : Aujourd'hui, le sujet qui mobilise tant le bureau que la délégation est la négociation annuelle sur les minima de branches, qui devrait s'échelonner jusqu'au début du mois d'avril avec l'ensemble des partenaires sociaux.

Pour rappel, ECF a négocié en 2019 une augmentation de 1,9 % de l'ensemble des minima de branche contre la position de l'IFEC, afin de renforcer l'attractivité de la branche, et anticiper une hausse du SMIC. Cet accord vient en effet d'entrer en vigueur alors que celui-ci a été signé 8 mois auparavant !

Dans le cadre de notre Commission paritaire nationale de négociation du 6 mars, nous venons de signer l'accord pro A (voir ci-après) applicable aux salariés de la branche d'un niveau inférieur à Bac + 3. Il s'agit d'une formation en alternance éligible aux salariés qui souhaitent bénéficier d'une mobilité ou d'une reconversion, notamment dans le cadre de la transformation numérique des cabinets.

Un accord relatif à l'égalité femmes/hommes doit être également discuté afin de réformer celui en vigueur depuis 2013. Le thème de l'intéressement de branche sera aussi négocié : ce régime, auquel les entreprises de la branche peuvent se référer, sera adapté aux spécificités des entreprises employant moins de 50 salariés. Les sujets ne manquent pas !

O : Un dernier mot pour conclure cet interview ?

CB : Une équipe qui a une vision commune est toujours plus riche que la somme des membres qui la composent. Aussi je tiens à remercier l'ensemble de la délégation ECF. Je tire mon chapeau à André pour avoir posé les jalons de cette vision. Elle participe aujourd'hui de l'identité d'ECF.

La liste des accords collectifs et sujets en cours de négociation par la délégation patronale :

- Une prise en charge imminente et renforcée des stagiaires en vue du diplôme d'expert-comptable, notamment pour les cabinets de moins de 50 salariés ;
- Une hausse de plus de 25 % du financement de la formation au sein de la branche ;
- Meilleur financement du plan de développement des compétences des cabinets de 11 à 49 salariés ;
- L'accord Pro A remplace le dispositif de la période de professionnalisation et a été signé le 6 mars. Cet accord permettra de pallier l'obsolescence des métiers des personnes d'un niveau d'études inférieur à Bac + 3 à l'aide de certifications. Ce dispositif ouvert aux CDI assurera une ouverture aux nouvelles technologies, une modernisation des métiers et des possibilités d'évolution interne des salariés ;
- L'accord formation modifié est en cours de signature. Il s'agit du socle des dispositifs de formation continue au sein de la branche. Ses avenants déterminent les niveaux de prise en charge des coûts de formation par l'OPCO Atlas ;
- L'accord relatif aux minima de branche permet l'harmonisation de la grille des salaires minimaux de la branche avec les évolutions macro-économiques. Elle garantit l'attractivité de la branche tout en répondant aux évolutions conjoncturelles que rencontrent les cabinets.

Merci Madame la Présidente pour ces précisions, nous vous souhaitons des négociations fructueuses et ambitieuses !



André VINCENT

LA LANGUE, UN OUTIL DE DOMESTICATION POLITIQUE ? \\\

PAR ROGER LAURENT

Dans « La Langue confisquée », Frédéric JOLY relit l'exceptionnel « LTI. La langue du IIIe Reich », l'ouvrage exceptionnel de Victor Klemperer, publié en 1947.

Si l'on devait résumer d'une phrase le livre de Victor Klemperer, on pourrait retenir celle de Mona OZOUF : « L'ensauvagement des mots précède et prépare l'ensauvagement des actes ». En se replongeant dans les écrits du philologue juif qui laissa l'un des documents les plus hallucinants sur l'hitlérisme, Frédéric Joly, éclaire la justesse de ce propos.

Dans son journal, qu'il appelle « Mes soldats de papier », Victor Klemperer va tout consigner de la vie quotidienne de ces douze années où l'Allemagne plonge dans les ténèbres. Ce romaniste spécialiste du XVIIIe siècle français vit à Dresde avec sa femme, la pianiste Eva Schlemmer dont le statut d'« aryenne » le protégera de la déportation, mais pas des terribles persécutions auxquelles était soumise la communauté juive.

UNE GIGANTESQUE ENTREPRISE DE DÉTOURNEMENT DE LA LANGUE

Le philologue assiste, sidéré, à une gigantesque entreprise de détournement de la langue. C'est tout un jargon qui dès le début des années 1930 est imposé à l'administration puis à l'ensemble de la population, de sorte que « celui qui veut parler une autre langue se voit pour le moins réduit au silence. Ce nouveau langage, où il n'est plus question que de « *pulsion, de biologie, de sélection et de valeur* », Klemperer, devenu paria de l'université où il enseignait, rejeté même par ses collègues, décide de l'étudier « *aussi intensément qu'un cancérologue se penche sur le cancer* ».

Il a en effet vite compris que la langue ainsi corrompue, devient un redoutable outil de manipulation et de domestication politique. Il est frappé de constater l'indigence de la langue nazie mais surtout de la rapidité foudroyante avec laquelle elle va s'emparer des esprits, même les plus rétifs et les plus cultivés. Et qui, d'ailleurs resteront conditionnés par elle bien après l'effondrement du régime, observe-t-il atterré en 1947.

Redoutable instrument de propagande et d'asservissement, la LTI (*Lingua Tertii Im-*

perii) élaborée par un régime nazi qui avait parfaitement saisi la capacité des mots à ruiner les subjectivités, est « *une langue pour croire et faire croire, mais aussi une langue pour faire et faire faire... le pire.* »

UN UNIVERS « D'HOSTILISATION » DE L'EXISTENCE, UN TEMPS DE MISÈRE COMMUNICATIONNELLE

Acte de résistance autant que de survie mentale, Klemperer va s'employer à décrire au plus près les mécanismes de l'intoxication, ses manifestations et ses effets dans cet univers d'« *hostilisation intégrale de l'existence* ». Parmi les méthodes employées pour répandre le poison, il relève la technique du « *matraquage* », la « *tympanisation mécanique des slogans* » par les moyens de communication de masse et par la répétition à outrance, « *qui tue littéralement le sens* ».

Le diariste observe aussi la débauche de superlatifs, dont les nazis se réservaient l'usage, interdisant même son emploi dans les annonces commerciales. « *Car partout, explique-t-il dans ses carnets, l'exagération permanente appelle un renforcement croissant de l'exagération et l'émoussement de la sensibilité ; le scepticisme et, pour finir, l'incrédulité ne peuvent manquer d'en découler* ».

LE JOURNAL DE LA PERSÉCUTION

Il y a une fonction d'apaisement du Journal, a relevé Elias Canetti. Le journal aide à conserver au quotidien une acuité et une vigilance inentamées -vis-à-vis de soi, vis-à-vis du monde environnant. Tout de suite, dès les premières lignes, l'enjeu est posé par Klemperer : c'est parallèlement à ses recherches et études académiques, la description minutieuse de l'enfer dans lequel vient de plonger la nation qui lui permettra, du moins l'espère-t-il, de tenir le coup à la fois moralement et physiquement.

Klemperer est ce qu'on appelle en Allemagne un romaniste, un spécialiste des langues romanes, un philologue qui, à cette date, projette une grande étude sur la pensée française au siècle des Lumières. La philologie, nous rappelle Joly est une discipline qui a affaire au langage sous forme de textes et qui vise à réunir les conditions de leur juste compréhension. Voilà ce que s'attache à faire Victor Klemperer depuis deux décennies. Après avoir travaillé sur Montesquieu, il a écrit une vaste *Histoire de la littérature française*, dont les deux premiers volumes ont paru en 1925 et 1926. Et c'est sur les œuvres de Voltaire et de Rousseau, entre autres qu'il entend désormais exercer ses talents.

Au moment où il débute son journal, Klemperer est âgé de 52 ans et occupe encore une chaire à l'« université technique » de Dresde, où il enseigne depuis 1920. En juin 1933, dépouillant la presse du jour, Klemperer relève que « *des mots actuels appartenant à une sphère particulière pénètrent dans d'autres sphères* ». C'est là son tout premier commentaire sur l'usage des mots sous le nazisme - et la sphère concernée est celle de la mécanisation : les enseignants sont désormais censés être

soumis une fois par an à une « *révision nationale et politique* ».

En 1934, alors qu'il tient son journal depuis un peu plus d'un an, la terminologie a envahi tous les discours officiels, s'est imposée dans toutes les administrations ainsi que dans la quasi-totalité des médias, désormais mis en coupe réglée et placés sous la tutelle du Parti. Autant dire que la sphère publique a été assujettie à ce langage avec une efficacité et une rapidité foudroyantes. Mais si le philologue en est évidemment empli d'effroi, il n'en est pas surpris outre mesure, bien conscient des capacités organisationnelles de l'appareil nazi.

Ce qui le frappe, par contre et c'est là un point essentiel et qu'il ne cessera plus de souligner : cette terminologie s'immisce dans les esprits les plus rétifs et hostiles au pouvoir, les mots les plus nocifs de la phraséologie nouvelle sont bien souvent repris sans réflexion aucune, avec une facilité déconcertante, par des personnes qui non seulement abhorrent et méprisent le nouveau régime, mais aussi ont tout à craindre de lui.

De fait, Klemperer, lorsqu'il sort de chez lui, lorsqu'il écoute les conversations dans le tramway, sur le trottoir, chez les commerçants, ne peut que constater l'évidence d'une croyance - certes pas un unanimité absolue, mais suffisamment massive pour être parfaitement accablante et, surtout, *faire tenir* l'édifice : on y croit en dépit d'un quotidien lamentable. On croit à ces insanités éruptives quotidiennement dans le poste pour mieux nier l'évidence de la faillite générale du sens.

A un moment historique où « tout vise à étourdir l'individu dans le collectivisme », les Lumières françaises, leur goût de l'ellipse et des plaisirs de l'intelligence élégante - qui, à force de raffinements, se révèlent presque inaccessibles au moderne - aident décidément à respirer. Au moment où est tombée la nouvelle de son exclusion de l'université, Klemperer était plongé dans Diderot.

LINGUA TERTII IMPERII

À la fin de l'année 1935 alors que le président du CIO rencontre le chancelier Hitler afin d'évoquer les derniers préparatifs des Jeux 1936, Klemperer constate la passivité de la communauté internationale devant les exactions du régime - une passivité qui, souvent, confine à l'auto-aveuglement et à l'hypocrisie la plus vile. Il constate la passivité de la grande majorité de la population allemande, sa satisfaction et même son enthousiasme devant ce que d'aucun présentent comme une authentique « renaissance » nationale. Au nom du réalisme politique, on juge inopportun, voire déplacé, « *de s'indigner de bagatelles telles que l'oppression des libertés civiles, la persécution des juifs, la falsification de toute vérité scientifique, l'annihilation systématique de tout sens moral* ». Klemperer

constate la peur, surtout. La lâcheté. Mais il se refuse à juger, considérant ne pas en avoir le droit. Lui aussi, après tout, a peur.

Klemperer, dès lors, va s'astreindre quotidiennement à scruter le langage du pouvoir, qui devient aussi celui de la rue. En dépit de sa profonde répugnance, il dépouille les journaux sur lesquels il lui est possible de mettre la main, il écoute attentivement la radio malgré le dégoût et l'effroi qu'elle lui inspire. En février 1938, après avoir entendu Hitler déblatérer sur l'essor économique et les « fautes et crimes » des gouvernements précédents, il a confié dans le Journal avoir « *compris le principe de base de toute la langue du Troisième Reich : la mauvaise conscience ; son triple accord : se défendre, se vanter, accuser - jamais la moindre déclaration paisible* ». Et c'est peu de temps après qu'il utilise pour la première fois l'acronyme LTI. *Lingua Tertii Imperii*, donc.

« **L'idée force** » de LTI, nous dit Frédéric Joly, c'est qu'en effet, la langue est un « **révélateur** » : « *On désigne l'esprit d'un temps par sa langue* », comme l'affirme le philologue. Et c'est précisément pour mieux penser notre temps « *un temps de misère communicationnelle* », qu'il convoie le philologue Klemperer.

UN ÉCLAIRAGE SAISSANT À L'HEURE DES FAKE NEWS ET DES ÉRUCTIONS POPULISTES

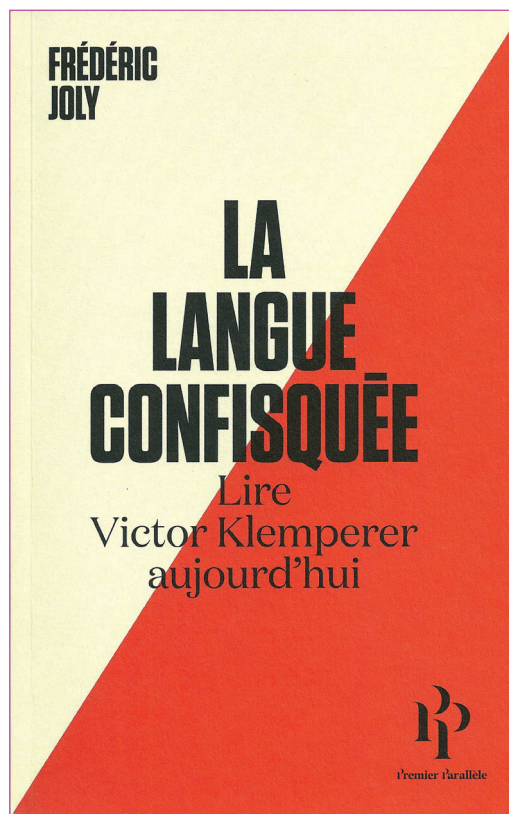
Bien sûr, rappelle Joly, on ne saurait comparer les heures sombres du totalitarisme aux nôtres, mais il s'emploie néanmoins à susciter notre vigilance sur les distorsions infligées de nos jours à la langue et sur nos « *adhésions non contraintes à des logiques d'appauvrissement langagier* ». Etudiant à son tour les dérives de notre langue, il repère des atteintes contemporaines au langage qui sont de plusieurs ordres et qui semblent concourir à l'« *apparition d'une configuration inédite et inquiétante* », propice aux dangereuses résurgences sémantiques. Il constate d'abord une « *brutalisation* » de la langue, un « *ensauvagement des mots* », dont l'injure et la mauvaise foi contre l'adversaire, sur les réseaux sociaux comme sur les plateaux télé, sont parmi les symptômes les plus affligeants.

Frédéric Joly souligne la puissante imprégnation dans nos structures mentales, et donc dans notre vocabulaire, du monde économique et du « management », mais aussi de la programmation et de la mécanisation. Ce « langage de la fonctionnali-

té » a par ailleurs été adopté par la nouvelle psychologie positive, cette branche de la psychologie qui doit son succès mondial à une obsession désormais quasi générale du bonheur. À la phraséologie néolibérale, reprise telle qu'elle, par tous les gourous de cette « science du bonheur », s'ajoute, observe Joly, la grave réduction du langage à sa seule fonction communicationnelle. Or, avant d'être un outil de communication - ce qu'il est bien sûr -, le langage « signifie ». C'est au fond une attaque contre la culture, la civilisation, contre l'humanité, même. « *La dégradation de la Raison : voilà la racine du mal* », écrivait Klemperer en juillet 1945.

UN ÉCUEIL POUR LA COHÉSION DU TISSU SOCIAL : LA NON- CONTEMPORANÉITÉ DU LANGAGE

L'idiome néolibéral, admet Frédéric Joly, n'est qu'une partie - certes notable - d'un tableau général où les modes de vie nouveaux ne vont pas sans des façons de voir nouvelles, qui déterminent forcément, à leur tour la manière de les penser. De nouveaux problèmes se posent et de nouveaux écueils guettent. Un paramètre majeur émerge incontestablement, selon des modalités qui ne sont plus celles du siècle précédent : la non-contemporanéité, cette coexistence, fondamentalement problématique pour la cohésion du tissu social, de temporalités différentes au sein de mêmes populations. Et qui dit temporalités diffé-





rentes dit réalités différentes, intérêts divergents et langages différents.

Nombre de contemporains, déplore-t-il, semblent bien en effet ne plus l'être les uns des autres. Les membres de « l'élite méritocratique », susceptibles de vivre et travailler « n'importe où » et qui, de fait, vont et viennent entre différents pays dans l'indifférence totale pour toute notion d'attachement et d'allégeance, ont cessé d'être les contemporains des gens du « quelque part », ces populations dont les identités respectives se fondent sur l'appartenance à un groupe et l'attachement à un lieu et qui, la plupart du temps, « ont été lésées et le seront certainement toujours plus par la mondialisation en cours ».

Un temps de langages intraduisibles, donc, alors même que leurs locuteurs sont censés partager, dans chacun de leur pays, la même langue. Comme si les nations avaient cessé d'être une ou renouaient avec d'anciennes situations de désunion.

Au langage technocratique, juridico-administratif des élites, à ce langage aussi raffiné sur le plan conceptuel qu'inélégant sur le plan formel, allant même, ose écrire notre essayiste, jusqu'à la catastrophe esthétique --, forgé et développé, concède-t-il, dans le but d'embrasser des problématiques d'une complexité extrême, raffolant par ailleurs des acronymes --, à ce langage devenu parfaitement hermétique au grand nombre, semble aujourd'hui répondre le langage phonétique des réseaux sociaux. Ce dernier, ce langage vernaculaire d'un « présentisme subi », et qui, parce qu'il n'est ni « argotique », ni « codé », ni moqueur », parce qu'il n'est tout simplement pas « populaire » faute d'ancrage fort dans une histoire, nombre de ces locuteurs se montrant coupés de tout héritage, en proie à une amnésie historique à peu près totale, refuse toute règle orthographique, syntaxique ou grammaticale - d'autant plus aisément qu'ils semblent les ignorer --, comme s'il s'agissait, en récusant l'idée même de langue écrite, de rejeter l'ordre dominant.

Frédéric Joly cite l'historienne Mona Ozouf qui souligne le goût pour l'injure de ses locuteurs. L'injure serait selon l'historienne, gage d'authenticité, elle servirait de « révélateur », elle permettrait de dire de « manière abrupte » ce qui aurait été longtemps dissimulé par « l'abus des mots ». De fait, poursuit Joly, l'attention aux mots, leur maîtrise semblent désormais être associées par beaucoup au mensonge, à une « forme de comédie sociale » et d'« euphémisation sournoise » d'une situation jugée intolérable. Celui qui a la maîtrise des mots est immédiatement suspecté « d'enrubanner » la réalité et de se livrer à « l'enfumage ».

UN TRÈS PAUVRE ET OMNIPRÉSENT LANGAGE : LE « LANGAGE-SIGNAL », DÉDIÉ AUX IMPÉRATIFS DE COMMUNICATION

Cette suspicion est aussi le résultat prévisible de l'effacement partiel de la langue commune par la culture hégémonique de la fonctionnalité et son langage empruntant aux sphères de l'économie et du management, dont la non-maîtrise est cause d'humiliation et de peur. Elle est la conséquence des distorsions linguistiques opérées ou accueillies par les médias de masse, la conséquence aussi de ce très pauvre et omniprésent « langage-signal » uniment dédié à un impératif de communication. La brutalisation de la langue, l'extraordinaire défiance éprouvée aujourd'hui par beaucoup à l'égard des mots, cet « ensauvagement » ont leurs raisons. Ils n'en témoignent pas moins, écrit Joly, d'une perte de confiance et même, parfois, d'une sorte de haine pour ces abstractions élaborées, selon « l'ordonnance de la raison », telle que Klemperer lui-même l'exprimait.

Mais de même que l'ensauvagement des mots paraît être l'inévitable revers d'une culture de la fonctionnalité devenue hégémonique, de même ce rapport fourvoyé à la vérité semble avoir son explication. Ainsi que le rappelait Hannah Arendt, le rapport de l'homme à la vérité se distend toujours lorsque le monde cesse de satisfaire à ses besoins. Et quand donc cesse-t-il de le faire ? « Le monde devient inhumain, précisait-elle, impropre aux besoins humains - qui sont besoins de mortels - lorsqu'il est emporté dans un mouvement où ne subsiste aucune espèce de permanence ». Et si les « sombres temps » évoqués par Arendt, qui furent ceux de Klemperer, ont peu à voir avec le nôtre, il n'en demeure pas moins que, pour nombre de nos contemporains, notre temps est devenu celui d'une impermanence tout à fait impropre à leurs besoins.

Frédéric JOLY

La Langue confisquée

*Lire Victor Klemperer aujourd'hui.
Premier Parallèle*

ÉCONOMISEZ MAINTENANT

sur vos achats de fournitures de bureau

-25%

SUR LES FOURNITURES
DE BUREAU



Rendez-vous sur
www.welcomeoffice.com/ECF

NOS ENGAGEMENTS



LIVRAISON EN 24H



SATISFAIT OU
REMBOURSÉ



DEVIS PERSONNALISÉ
EN 8H



80 000 PRODUITS
EN STOCKS



COMMERCIAL
DÉDIÉ



NOUS SOMMES UN LIEN ENTRE 3 MILLIONS D'ADHÉRENTS.



AÉSIO, c'est le regroupement des mutuelles ADRÉA, APRÉVA et EOVI MCD pour tisser **un lien encore plus solide entre nos adhérents et nous.**

aesio.fr

GROUPE MUTUALISTE D'ASSURANCES DE PERSONNES / SANTÉ - PRÉVOYANCE



Groupe AÉSIO, Union Mutualiste de Groupe soumise aux dispositions du Livre I du code de la Mutualité Immatriculée sous le n° 821 965 241 - Siège social : 25 place de la Madeleine - 75008 PARIS - Enregistrée à l'ORIAS en tant que mandataire d'assurance sous le n°16006968. Informations disponibles sur www.oriass.fr.
Crédit photo Alexis Raimbault. Document non contractuel à caractère publicitaire. Ref : 20-102-1

 **GROUPE
AÉSIO**
DÉCIDONS ENSEMBLE DE VIVRE MIEUX