

# Les cabinets d'audit et d'expertise comptable : stratégies et scénarios prospectifs

## Compétitivité et recréation de valeur face à la déstabilisation du numérique et aux business models émergents

L'humain et le digital : c'est à partir de ces deux actifs que se forment les business models et s'affinent les stratégies de création et de capture de la valeur des cabinets. L'humain, pour renforcer la proximité avec le client, mieux cerner ses besoins et l'accompagner. La technologie, pour automatiser les missions de base et réallouer les RH sur des missions à forte valeur ajoutée comme le conseil. Mais le ver est peut-être dans le fruit. D'abord parce que la technologie fait basculer les missions de base des opérateurs dans un nouveau système concurrentiel où les économies d'échelle et les effets « taille » deviennent primordiaux. En outre, quelle est la capacité réelle des cabinets à investir le très convoité, mais aussi très disputé, marché du conseil ? Dans cette étude, les experts de **Precepta** ont décrypté les business models dominants et émergents au sein des métiers du chiffre et apporté des réponses aux problématiques actuelles des cabinets. Ils vous présentent également trois scénarios prospectifs pour anticiper les évolutions de demain.

Cette étude a été spécialement conçue pour apporter aux dirigeants une réflexion structurante et des idées stimulantes afin d'élaborer leurs décisions stratégiques. Elle s'accompagne d'une vidéo de 20 minutes. Chapitrée en séquences courtes, celle-ci présente les principales conclusions de notre analyse et vous permet de vous réapproprier l'étude sous une forme pédagogique, vivante et interactive.

Pour recevoir ces documents, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété, ou de vous rendre sur notre site internet [www.xerfi.com](http://www.xerfi.com)

**Philippe Gattet**  
Directeur d'études  
**Precepta**

# Les cabinets d'audit et d'expertise comptable : stratégies et scénarios prospectifs

## Compétitivité et recréation de valeur face à la déstabilisation du numérique et aux business models émergents

Une étude pour :

### Percevoir les signaux faibles et imaginer l'évolution du secteur demain

En se basant sur plusieurs signaux faibles, les experts de Precepta ont établi trois scénarios prospectifs :

- La diffusion massive des offres digitales/low-cost auprès de la clientèle des TPE/professionnels.
- La désintermédiation des cabinets par les GAFAs, les banques voire par les assurances.
- La concentration à l'extrême du secteur autour des Big 4 de l'audit et de quelques-uns de leurs challengers.

Trois scénarios exclusifs pour stimuler la réflexion stratégique des dirigeants du secteur.

### Analyser les options stratégiques possibles

Effritement des marges et résultats, recul du chiffre d'affaires par tête dans le cadre des activités réglementées, digital : les problématiques stratégiques ne manquent pas. Precepta apporte des réponses concrètes pour renforcer la compétitivité de long terme des cabinets. Pourquoi et comment affiner sa stratégie de base ? Comment créer davantage de valeur en passant à un modèle d'entreprise ? Comment contrer une menace de disruption sur le bas du marché ?

### Comprendre les mécanismes de création de valeur des business models innovants

Precepta a réalisé une analyse approfondie des business models dominants et émergents/innovants dans les métiers du chiffre. Notre analyse vous permettra d'identifier les écueils à surmonter pour concrétiser une approche pluridisciplinaire et d'analyser les ripostes face aux nouveaux modèles.

#### Les points forts de l'étude

- Une analyse précise et approfondie des stratégies mises en place par les cabinets d'audit et d'expertise comptable.
- Le décryptage des business models dominants et émergents au sein des métiers du chiffre et les nouveaux modèles de création de valeur dans le très convoité marché du conseil.
- Un panorama complet des forces en présence, prenant en compte les partenaires des cabinets, et l'analyse des rapports de force concurrentiels.
- Des analyses de cas sur les initiatives stratégiques les plus innovantes en France et à l'étranger.

#### Precepta

Precepta, c'est une expertise de plus de 25 ans dans l'analyse stratégique et toute la compétence du groupe Xerfi dans la connaissance sectorielle réunies dans une étude opérationnelle et stimulante.

Precepta, c'est également une approche méthodologique rigoureuse et éprouvée qui s'appuie sur une connaissance accumulée, une expertise fine des secteurs et de leurs acteurs, et des entretiens réguliers avec les professionnels. Nous disposons des outils d'analyse à la pointe de la réflexion en management stratégique pour vous stimuler et vous accompagner dans vos prises de décision.

# TABLE DES MATIÈRES ET CONTENU DE L'ÉTUDE

160 pages

## 1. LES PRÉVISIONS STRATÉGIQUES DE PRECEPTA

*Dans cette partie, Precepta vous délivre les grandes conclusions de l'étude et fournit ses prévisions sur l'évolution du jeu concurrentiel. L'objectif de cette partie est de stimuler votre réflexion stratégique et de vous permettre de mieux appréhender les signaux faibles annonciateurs de profondes mutations à venir.*

### LES CONCLUSIONS DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE

- Une présentation concise, structurée et percutante des principales conclusions de l'étude.

### LES PRÉVISIONS STRATÉGIQUES SUR L'AUDIT ET L'EXPERTISE COMPTABLE

- Pour anticiper les évolutions stratégiques à venir, Precepta vous livre sa vision prospective de votre activité. Quels seront les business models dominants de demain ? Comment évoluera la structure de la concurrence ? Comment se préparer efficacement aux mutations structurelles à venir ?

### PRÉVISION 1 : LA VAGUE LOW-COST L'EMPORTE SUR L'APPROCHE « TRADITIONNELLE » DES MÉTIERS DU CHIFFRE

- Un scénario basé sur les mutations technologiques de l'offre (cloud computing, dématérialisation, automatisation, intelligence artificielle, Big Data) et les mutations de la demande des clients (évolutions démographiques) qui provoquent un basculement des offres destinées aux TPE vers le digital.

### PRÉVISION 2 : CAP SUR UNE CONCENTRATION EXTRÊME DU SECTEUR

- Une vision prospective fondée sur les évolutions démographiques au sein de la population d'associés et sur le développement des technologies. Cette dernière provoque la création d'effets d'échelle ce qui accélère les stratégies de domination par les coûts en faisant émerger de grandes « usines » de traitement de la comptabilité des TPE/PME. Pour les cabinets « non consolidateurs », le conseil devient une véritable planche de salut... Mais il n'y aura pas de place pour tout le monde.

### PRÉVISION 3 : GAFA, BANQUES ET COMPAGNIES D'ASSURANCES DÉSINTERMÉDIENT L'AUDIT ET L'EXPERTISE COMPTABLE

- Un scénario articulé autour de la déréglementation des métiers du chiffre et des nouvelles technologies. Google et Microsoft ne cachent plus leurs ambitions de se renforcer sur le marché des entreprises. Les banques ont quant à elles la main sur les données bancaires sur lesquelles sont construites les offres 100% digitales. Et des produits d'assurance pourraient venir se substituer totalement à l'audit légal des comptes...

## 2. L'ANALYSE DES BUSINESS MODELS

*Cette partie est dédiée à l'analyse des mécanismes de création et de capture de la valeur des compétiteurs traditionnels et émergents.*

### LES MODÈLES D'AFFAIRES DOMINANTS

- Le modèle historique/traditionnel : centré sur les missions de base et l'humain
- Le modèle pluridisciplinaire : priorité aux synergies de revenus et de coûts
- Focus sur les activités des Big 4 et leurs cibles clientèles
- Le modèle full-service : place à une logique produits fidélisants
- Focus sur Fiducial et la constitution de son portefeuille d'activités (1970-2016)
- Le modèle « expert » : focalisation sur un secteur, une clientèle ou une expertise
- Focus sur le groupe Alpha : un positionnement différencié, une performance élevée
- Les barrières à la mobilité entre les modèles

### LES MODÈLES D'AFFAIRES ÉMERGENTS/INNOVANTS

- Panorama des modèles innovants et principaux acteurs
- Les offres 100% en ligne : des approches low-cost avant tout
- Focus sur SmallBusinessAct : un logiciel de gestion et un expert-comptable en ligne
- Focus sur les logiciels de gestion des entreprises de 4<sup>e</sup> génération
- Les modèles de plateforme : à l'assaut des services aux entreprises, en particulier des métiers du conseil
- Focus sur Business Talent Group, la plateforme qui veut concurrencer The BCG et McKinsey
- Le modèle des coopératives : focus sur Finacoop
- Les modèles en devenir : banques et start-up de la finance (FinTech)

## 3. LES GRANDS AXES DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

*Dans cette partie, Precepta apporte des réponses concrètes aux grandes problématiques stratégiques du secteur (pressions sur les prix, effritement des marges et résultats, recul du chiffre d'affaires par tête dans le cadre des activités réglementées, défis posés par le digital, etc.) pour renforcer la compétitivité de long terme des entreprises.*

### COMMENT AFFINER SA STRATÉGIE DE BASE ?

- Opter pour un seul et unique objectif : se battre pour la 1<sup>re</sup> place ou se battre pour être unique
- Les leviers de différenciation : largeur de l'offre, présence géographique, spécialisation, etc.
- Le développement des missions de conseil : un virage risqué
- Focus sur les nouveaux entrants dans le conseil : le bas du marché (TPE/professionnels) investi par les FinTech
- Focus sur TheFamily : une nouvelle approche en matière d'accompagnement des créateurs d'entreprise
- Les enjeux RH posés par l'élargissement de l'offre des cabinets
- La logique produit plutôt que service pour fidéliser les TPE et professionnels
- La marque comme source de différenciation

## POURQUOI ET COMMENT MANAGER LA TRANSITION VERS UN MODÈLE D'ENTREPRISE ?

- Changer l'approche de votre métier et passer à une logique client
- Les éléments incontournables en matière de développement de nouvelles activités
- Focus sur la mise en place d'un système commercial performant : conquérir et fidéliser les clients
- L'évolution de la gouvernance : le partnership en question

## QUELLES STRATÉGIES PRÉVENTIVES DE RIPOSTE FACE AU RISQUE DE DISRUPTION PAR LE BAS ?

- Construire une offre 100% digitale : la riposte des cabinets traditionnels
- Focus sur le projet Bettr de Cerfrance
- Flexibiliser son organisation : passer à un modèle de plateforme
- Focus sur PwC Talent Exchange : un outil d'optimisation des ressources humaines et de riposte face aux plateformes de mise en relation dans le domaine du conseil
- Repenser sa chaîne de valeur : l'apport des nouvelles technologies digitales
- Focus sur l'apport du data mining à l'audit légal
- Focus sur la blockchain : une transformation des processus du cabinet et une réduction des coûts

## 4. LES FONDAMENTAUX ET L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Dans cette partie, Precepta évalue les grands déterminants de l'activité, présente les principales typologies d'acteurs, et analyse les rapports de force du jeu concurrentiel.

### LES FONDAMENTAUX STRATÉGIQUES

- La chaîne de valeur « traditionnelle » d'un cabinet et son écosystème d'affaires/ses partenaires
- Des éléments pour bien cerner les débouchés de la profession : nombre d'entreprises en France, taille des entreprises, dynamique du tissu d'entreprises, évolution des créations, part des autoentrepreneurs, etc.
- Les facteurs de mutation de la profession : bouleversements réglementaires, évolutions démographiques (au sein des cabinets et du côté des clients), innovations technologiques (cloud computing, dématérialisation, etc.), mutation de la demande (technophilie des clients, essor des appels d'offres, puissance des fonctions Achats, etc.)
- Les tendances-clés de l'activité des cabinets (2000-2015) : chiffre d'affaires, prix, marges et résultats

### LE PANORAMA CONCURRENTIEL

- Les chiffres-clés des principaux cabinets/réseaux pluridisciplinaires, AGC, regroupements, cabinets indépendants
- La performance des compétiteurs : le chiffre d'affaires par tête selon la taille des cabinets et évolution du ratio sur moyenne période, évolution du chiffre d'affaires par tête du top 20, évolutions des marges et résultats des acteurs d'envergure (à partir de comptes non consolidés)
- L'évolution des pressions concurrentielles : la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, le degré de concurrence intra-sectorielle, etc.
- La transformation du système concurrentiel : l'essor des technologies fait basculer la profession dans un nouveau paradigme (modèle à coûts fixes)

## PRINCIPAUX ACTEURS CONCERNÉS PAR NOTRE ANALYSE

|                              |                                      |                                  |                               |
|------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| @COM                         | COFIME                               | FIDUCIAIRE JF PISSETTAZ          | RSA                           |
| ABSOLUCE                     | COGEDIS FIDEOR                       | FIDUCIAL                         | RSM FRANCE                    |
| ACA NEXIA                    | COGEP                                | FIMECO                           | SADEC                         |
| ADH EXPERTS                  | COGEPARC                             | FINECSI                          | SADEC AKELYS                  |
| ADP GSI FRANCE               | COMPAGNIE FIDUCIAIRE                 | FITECO                           | SAFIGEC                       |
| AFIGEC                       | COMPTAFRANCE                         | FLANDRE COMPTABILITE CONSEIL     | SAGE                          |
| ALCYOM                       | CONSTANTIN ASSOCIES                  | FRANCE DEFI                      | SECAFI                        |
| ALTONEO CONSEIL              | CREUZOT MICHEL                       | GEIREC                           | SECAL                         |
| ANDRE & ASSOCIES             | CROWE HORWATH FRANCE                 | GESTION 4 CONSEIL                | SECOB                         |
| ANSEMBLE                     | DBF AUDIT                            | GMBA                             | SEFICO                        |
| APLITEC                      | DELOITTE                             | GMBA BAKER TILLY                 | SEGECO                        |
| ATH                          | DELOITTE ACCOUNTING SERVICES         | GRANT THORNTON                   | SEMAPHORES EXPERTISE          |
| ATISSE EXPERTISE             | DELOITTE AUDIT IT FINANCIAL SERVICES | GRANT THORNTON PERFORMANCE       | SEXTANT EXPERTISE             |
| AUDECIA                      | DFK FRANCE                           | IN EXTENSO                       | SFC                           |
| AUDIT FINANCE EXPERT         | DIFFERENCE                           | IN EXTENSO AUDIT                 | SMALLBUSINESSACT              |
| AUDITIS                      | DUO SOLUTIONS ENTREPRISES            | IN EXTENSO SECAG                 | SODECAL                       |
| AURIGA PARTNERS              | EBP INFORMATIQUE                     | INALYST                          | SOFICOM                       |
| AVISEO                       | ECA NEXIA                            | J CAUSSE ET ASSOCIES             | SOFIDEC                       |
| AXE CONSEILS EXPERTISE       | ECL GROUPE                           | KPMG                             | SOGEX                         |
| AXIOME ASSOCIE               | EIGHT ADVISORY                       | KPMG AUDIT EST                   | SOREGOR                       |
| BAKER TILLY FRANCE           | ETC                                  | KPMG AUDIT PARIS ET CENTRE       | SR CONSEIL                    |
| BBM ET ASSOCIES              | EURA AUDIT INTERNATIONAL             | LES EXPERTS CONSEILS DE FRANCE   | STE FIDUCIAIRE INTERNATIONALE |
| BDL HOLDING                  | EUREX FIDUCIAIRE EUROPEENNE          | MAZARS                           | D'AUDIT                       |
| BDO FRANCE                   | EURUS                                | NEXIOM AUDIT                     | STECO                         |
| BDO FRANCE LEGER ET ASSOCIES | EVERIAL                              | NOVANCES DECHANT ET ASSOCIES     | STIRNWEISS FINCK ET ASSOCIES  |
| BECOUBE                      | EXCEL                                | ODICEO                           | STREGO                        |
| BGH EXPERTS & CONSEILS       | EXCO                                 | ORCOM CENTRE                     | SYGNATURES                    |
| BMETA PARTNERS               | EXPERTIS CFE AUDIT ET CONSEIL        | ORCOM ET ASSOCIES                | SYNDEX                        |
| BSF                          | EXPONENS CONSEIL ET EXPERTISE        | ORFIS                            | SYNERGA                       |
| CABINETS PARTENAIRES         | EY ET ASSOCIES                       | ORIAL                            | TALENZ                        |
| CADERAS MARTIN               | EY ET AUTRES                         | PIERRE HENRI SCACCHI ET ASSOCIES | TUILLET AUDIT                 |
| CAPEOS CONSEILS              | FCN                                  | PRIMEGLOBAL FRANCE               | WAVESOFT                      |
| CEGEFI CONSEILS              | FIBA                                 | PWC ADVISORY                     | Y MANAGEMENT                  |
| CEGID                        | FIDALPHA                             | PWC AUDIT                        | YZICO                         |
| CERFRANCE                    | FIDELIANCE                           | PWC ENTREPRISES                  | ZEFYR                         |
| CFGS                         | FIDORG                               | QUICKBOOKS FRANCE INTUIT         | ...                           |
| CHD AVEXI                    | FIDSUD                               | RCA - REALISATIONS POUR LA       |                               |
| COCERTO                      | FIDUCIAIRE CENTREX                   | COMPTABILITE ETL AUDIT           |                               |

## CES ÉTUDES POURRAIENT ÉGALEMENT VOUS INTÉRESSER

- **Les métiers du conseil à l'horizon 2025**  
(octobre 2016, 6SAE32)
- **Les cabinets de conseil en management face à la transition numérique**  
(octobre 2015, 5SAE06)
- **Les gestion de patrimoine à l'ère du digital**  
(mai 2016, 6ABF67)
- **Les marchés de la cession-transmission d'entreprises**  
(mars 2015, 5SAE18)

Retrouvez sur le site [xerfi.com](http://xerfi.com) le plus vaste catalogue d'études sur les secteurs et les entreprises.

Pour recevoir votre étude **IMMEDIATEMENT, COMMANDEZ** directement sur : **XERFI.COM**

- ❶ Rentrez le **code 6SAE49** dans la barre de recherche pour la retrouver
- ❷ Achetez l'étude directement en ligne par carte bancaire
- ❸ Recevez votre étude dès la finalisation du paiement en format pdf sur votre compte client Xerfi.com

Pour toutes **PRESTATIONS PERSONNALISÉES** (présentation, conférence, étude sur mesure, etc.), contactez Laurent Marty, Directeur Associé, [lmarty@xerfi.fr](mailto:lmarty@xerfi.fr)

# BON DE COMMANDE

à retourner à :

**PRECEPTA** groupe Xerfi 13-15, rue de Calais 75009 Paris  
Téléphone : 01.53.21.81.51. / Email : [commande@xerfi.fr](mailto:commande@xerfi.fr)

ÉTUDE  
COMMANDÉE

Réf : **6SAE49 / PTA**

## Les cabinets d'audit et d'expertise comptable : stratégies et scénarios prospectifs

Compétitivité et recréation de valeur face à la déstabilisation du numérique et aux business models émergents

### INFORMATIONS CLIENT

Nom : \_\_\_\_\_  
 Prénom : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_  
 Société : \_\_\_\_\_  
 Adresse : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Code Postal : \_\_\_\_\_  
 Ville : \_\_\_\_\_  
 Adresse e-mail (en lettres capitales) : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Téléphone : \_\_\_\_\_  
 TVA Intra. : \_\_\_\_\_  
 N° SIRET : \_\_\_\_\_

### MODE DE RECEPTION DE L'ETUDE COMMANDEE :

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 version papier                                      | 1 version PDF  | 1 version papier<br>1 version PDF  |
| <b>2 800 EUR HT</b><br>2 954,00 EUR TTC<br>(TVA 5,5%) | <b>3 200 EUR HT</b><br>3 840,00 EUR TTC<br>(TVA 20%)<br>Avec le vidéo report | <b>3 595 EUR HT</b><br>4 314,00 EUR TTC<br>(TVA 20%)<br>Avec le vidéo report |
| <input type="checkbox"/>                              | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |

### MODE DE REGLEMENT CHOISI :

- dès réception de l'étude et de la facture
- par carte bancaire sur [www.xerfi.com](http://www.xerfi.com)
- chèque joint à l'ordre de XERFI-DGT

Date, signature et cachet

XERFI-DGT SAS au capital de 5 786 051 euros - 13-15 rue de Calais 75009 Paris  
RCS Paris B 523 352 607 APE 6311Z TVA intracommunautaire : FR22523352607