

---

# S'ASSOCIER ?

---

Commission IFEC "Vie du Cabinet"

---



Le syndicat  
de la Profession Comptable

Les cahiers pratiques de l'ifec

S'associer ?

---

# S'ASSOCIER ?

---

Septembre 2011



## PRÉFACE

La profession d'expert-comptable peut être exercée en individuel, en société ou au sein d'une association de gestion et de comptabilité. Le nombre croissant de sociétés d'expertise comptable inscrites à l'Ordre des Experts-Comptables atteste de l'intérêt porté à l'exercice en groupe de la profession.

Dans un monde professionnel où l'évolution des attentes des clients coïncide avec une évolution réglementaire du périmètre d'exercice du métier d'expert-comptable et de nouvelles aspirations professionnelles des jeunes générations, une réflexion sur l'association présente de l'intérêt.

Ce guide n'a pas la prétention de répondre à tous les aspects de l'association au sein des sociétés d'expertise comptable. Mais, il apporte un éclairage sur les questions essentielles qui se posent à tout professionnel avant de créer une société ou ouvrir son capital : pourquoi s'associer, avec qui s'associer, comment s'associer et surtout, comment vivre durablement l'association ?

Pour répondre à ces questions, les membres de la Commission "Vie du Cabinet" de l'IFEC, Denis Barbarossa, Philippe Bonnin et Florent Burtin, se sont entourés de consultants travaillant régulièrement avec notre profession. Ils se sont aussi rapprochés d'autres professionnels qui nous accompagnent dans les missions auprès de nos clients : avocats, informaticiens, consultants en ressources humaines ou en stratégie pour avoir leur avis sur l'association avec les experts-comptables.

Les interviews ont été menées par Nicole Saunier-Gormezano, Christophe Bernard, Denis Barbarossa et Florent Burtin.

Je les remercie tous pour leur contribution à ce guide. Je remercie également les permanents de l'IFEC pour leur disponibilité.

J'espère que ce guide vous sera utile dans le cadre de vos futures associations.

Je vous en souhaite une excellente lecture.

**Jean-Paul Ménager**

*Président de la commission  
IFEC "Vie du Cabinet"*

---

# TABLE DES MATIÈRES

---

1

---

## ÉTAT DES LIEUX

PROBLÉMATIQUE DE LA PYRAMIDE  
DES ÂGES DES MÉTIERS  
DE L'EXPERTISE COMPTABLE

page 8

VERS DE NOUVELLES ACTIVITÉS

page 11

EFFET GÉNÉRATIONNEL,  
LA GÉNÉRATION Y : QUI SERONT  
LES ASSOCIÉS DE DEMAIN ?

page 13

EVOLUTION VERS  
L'INTERPROFESSIONNALITÉ

page 17

PRISE DE POSITION  
SUR L'INTERPROFESSIONNALITÉ

page 24

2

---

## ENJEUX HUMAINS

SOCIOLOGIE DES NOUVEAUX  
ENTRANTS : DIFFÉRENTES  
CATÉGORIES D'EXPERTS-COMPTABLES.

page 26

PAROLES À D'AUTRES PROFESSIONS  
ACTEURS DE L'EXPERTISE COMPTABLE :  
LEURS MOTIVATIONS D'ASSOCIATION  
AVEC LES EXPERTS-COMPTABLES

page 36

AUTRES REGARDS SUR LA PROFESSION

page 57

PROJET CABINET/PROJET PERSONNEL

page 62

RÉPARTITION DU POUVOIR

page 65

3

---

## ENJEUX JURIDIQUES

CADRE JURIDIQUE DE L'EXERCICE  
DE LA PROFESSION

page 68

CHARTRE D'ASSOCIÉS

page 71

4

---

## ENJEUX FINANCIERS

TRANSMISSION ET ASSOCIATION  
DANS LE CABINET D'EXPERTISE  
COMPTABLE : DE L'ÉVALUATION  
AU FINANCEMENT

page 76

VALORISATION DU CABINET :  
MÉTHODES D'ÉVALUATION SELON  
PLUSIEURS CRITÈRES

page 80

DÉPATRIMONIALISATION

page 91

RÉMUNÉRATION DES ASSOCIÉS

page 94

# ÉTAT DES LIEUX

## PROBLÉMATIQUE DE LA PYRAMIDE DES ÂGES DES MÉTIERS DE L'EXPERTISE COMPTABLE

*Jean-Paul Ménager, expert-comptable,  
commissaire aux comptes à Nantes*

*L'examen des statistiques professionnelles publiées ces dernières années fait apparaître deux tendances très marquées pour la profession d'expert-comptable en France : le vieillissement et la féminisation de la profession.*

### VIEILLISSEMENT DE LA PROFESSION

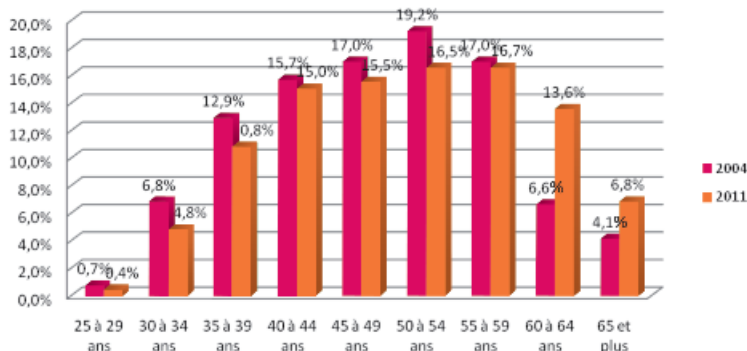
En France, la population des experts-comptables vieillit. La moyenne d'âge est de 51,5 ans et un expert-comptable sur deux a plus de 50 ans (Source : Etude OMECA 2010).

A une époque où tout s'accélère et où des changements importants pour la profession se profilent, le constat est brutal mais il doit être fait.

La comparaison de l'évolution de l'âge des Professionnels inscrits à l'Ordre des Experts-Comptables entre 2004 et 2010 est éloquent. En 2004, la population des « 30-34 ans » était comparable à celle des « 60-64 ans ». En 2010, les « 30-34 ans » ne représentent plus que 38 % de la population de leurs aînés. En 2004, la tranche d'âge la plus importante des experts-comptables inscrits était celle des « 50-54 ans », c'est désormais celle des « 55-59 ans ». Les seules populations de professionnels en progression par rapport à 2004 sont les tranches les plus âgées : « 60-64 ans » et « 65 ans et plus ».



## Évolution de l'âge des professionnels inscrits au Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables en pourcentage entre 2004 et 2011



Le renouvellement de la profession n'est pas assuré et le départ à la retraite des « baby-boomers » dans les prochaines années va entraîner une tension sur le marché de l'association : les jeunes seront rares. La recherche de jeunes associés est indispensable. Pourtant le vivier de jeunes est important dans la profession. La pyramide des âges des salariés est plus jeune que celle de la population active : les moins de 30 ans (« la Génération Y ») représentent 32 % des effectifs contre 22 % dans la population active française (Source : Etude OMECA 2010). Il faut donc inciter ces jeunes à devenir diplômés, leur donner des responsabilités et les associer le plus tôt possible au sein des cabinets d'expertise comptable.

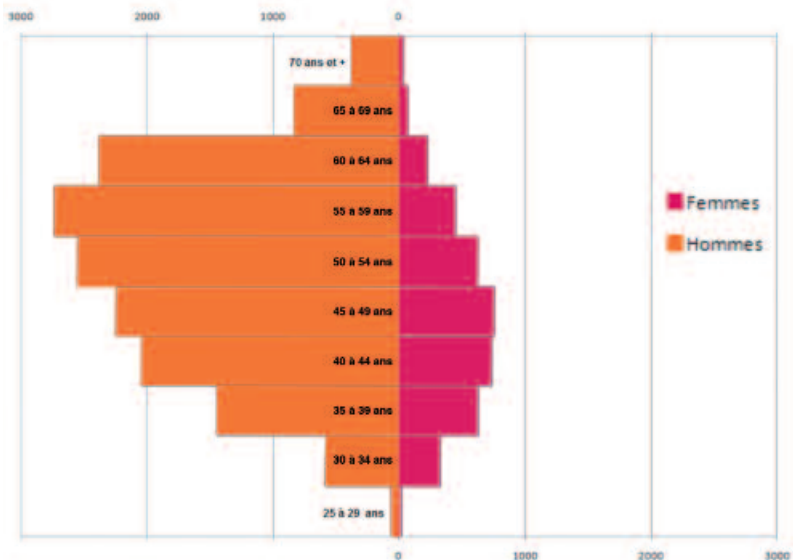
### FÉMINISATION DE LA PROFESSION

Un autre phénomène récent est à prendre en compte dans le cadre de l'association : la féminisation de la profession. Si la population salariée féminine a toujours été importante : 2 salariés sur 3 sont des femmes, il n'y a pas eu d'évolution notable sur les dernières années, à l'exception des experts-comptables inscrits.

En 2011, un professionnel sur cinq inscrit à l'Ordre des Experts-Comptables est une femme. Mais cette proportion, en forte évolution, est variable en fonction des tranches d'âge : 38 % des

## Pyramide des âges des professionnels inscrits

Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables - juin 2011



experts-comptables des inscrits de moins de 30 ans sont des femmes et la proportion reste supérieure à 30 % pour les moins de 40 ans. Seules les populations supérieures à 55 ans sont en moyenne beaucoup plus masculines : 13 % pour les « 55-59 ans » et moins de 8 % pour les « 60 ans et plus ».

Cette proportion féminine pourrait être plus importante à l'avenir si les jeunes diplômées s'inscrivaient à l'Ordre des experts-comptables dans les mêmes proportions que leurs homologues masculins : moins d'un tiers des femmes s'inscrivent à l'Ordre contre deux tiers des hommes.

Les départs massifs en retraite des « baby-boomers » dans les prochaines années, l'arrivée des jeunes issus de la « Génération Y » et la féminisation de la profession d'experts-comptables vont avoir des conséquences lourdes sur le fonctionnement au sein des cabinets dans les prochaines années. Les aspirations professionnelles ont changé et l'équilibre « vie personnelle – vie professionnelle », devenu une priorité, est désormais à prendre en compte.

A une époque de forts bouleversements technologiques et réglementaires et d'évolution constante des demandes de ses clients,

la Profession, pour rester moderne, inventive et attractive, serait bien inspirée d'ouvrir toutes grandes les portes de l'association aux Jeunes et aux Femmes.

## VERS DE NOUVELLES ACTIVITÉS

### CONSTAT ACTUEL DE LA PROFESSION, ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS, ENJEUX À VENIR

*Ludovic Mélot, Directeur d'études (Xerfi-Precepta) à Paris*

Les cabinets d'audit et d'expertise comptable ont mieux résisté à la crise que la plupart des autres secteurs de l'économie. Il faut dire que la profession demeure très protégée. D'une part, les prestations délivrées font suite à des obligations légales et récurrentes incombant aux entreprises ; d'autre part, le taux de fidélité de la clientèle (de l'ordre de 90%) ferait pâlir de jalousie les secteurs concurrentiels de l'économie marchande. Enfin, les cabinets évoluent encore (pour l'instant) en situation de monopole.

L'analyse menée par Precepta montre par ailleurs que les petits cabinets sont ceux qui ont le mieux résisté, que ce soit en termes d'activité ou de marges ; des marges qui demeurent très satisfaisantes. Cela dit, les cabinets comptables feraient mieux de ne pas se laisser aveugler par cette bonne résistance. Car si l'environnement structurel demeure globalement favorable aux métiers du chiffre et du conseil<sup>1</sup>, cet environnement évolue de plus en plus vite. La profession, qui s'est longtemps caractérisée par des évolutions lentes, voit en effet les mutations de son environnement s'accélérer.

#### **Parmi les principaux facteurs d'évolution, citons notamment :**

- le risque de disparition de pans entiers de l'activité des cabinets, dans le cadre des projets de simplification des démarches administratives des entreprises<sup>2</sup> ;
- l'inflation réglementaire et le durcissement des normes en matière d'audit et de comptabilité. Une inflation qui peut, certes,

<sup>1</sup> Dans un contexte économique de plus en plus complexe et anxiogène, les entreprises ont plus que jamais besoin de conseils et d'accompagnement

<sup>2</sup> La suppression de l'obligation de certifier les comptes des petites SAS a constitué un premier coup de semonce, mais la remise en cause de l'obligation de tenue de comptabilité pour les petites entreprises représenterait une catastrophe majeure pour la plupart des petits cabinets dont l'activité demeure très (voire exclusivement) centrée sur les prestations comptables traditionnelles.

être source de mission, mais qui pèse lourdement sur les coûts de formation (et donc sur la rentabilité) des cabinets ;

- les mutations de la nature de la demande des entreprises, qui veulent des prestations globales (et plus seulement purement comptables), tout en conservant une relation de proximité avec leurs partenaires ;
- l'évolution des comportements des « nouveaux » chefs d'entreprise. Des dirigeants qui n'hésitent plus à changer d'interlocuteurs si les prestations ne répondent pas précisément à leurs attentes ;
- les tensions sur les prix nées de la « banalisation » des prestations comptables traditionnelles, qui, là encore, menacent inéluctablement la rentabilité des structures focalisées sur la seule technique comptable ;
- la montée en puissance de la concurrence des acteurs associatifs, qui bénéficient d'un environnement réglementaire favorable, mais aussi (surtout ?) d'un positionnement qui paraît mieux à même de répondre aux besoins de l'entreprise de demain ;
- la complexification du paysage concurrentiel. Car si le champ d'action potentiel des experts-comptables s'élargit régulièrement, le nombre et la nature de leurs concurrents également... Si bien, qu'aujourd'hui, ils doivent affronter des concurrents qui ne sont pas issus de leur monde : groupes de RH, cabinets de conseil, avocats, SSII... ;
- la remise en cause annoncée du monopole des cabinets comptables et, le cas échéant, l'arrivée sur le marché de la comptabilité d'opérateurs puissants comme les banques et les compagnies d'assurance, etc.

Compte tenu de ces mutations, les cabinets comptables font face à d'importants défis stratégiques. Des défis que l'on pourrait résumer en une phrase : ils vont devoir passer du statut de prestataire de service à celui d'entreprise de service. Autrement dit, les cabinets, qui glissent peu à peu (mais inéluctablement) vers une logique de marché vont devoir apprendre à se battre avec des armes qui relèvent de la logique de marché. Ce qui les obligera

à mettre au point et à mener une véritable réflexion stratégique en matière : de positionnement, de formalisation et de packaging de leur offre de conseil<sup>3</sup>, de marketing, de méthodes de management, d'outils de gestion des ressources humaines, de dispositifs de gestion de la relation client, d'image et d'identité et, naturellement, de marque et de communication.

Autant de termes qui sont le pain quotidien de toutes les entreprises de la sphère concurrentielle (les clients des experts-comptables), mais qui sont encore souvent perçus comme des gros mots par une part importante des dirigeants de cabinets traditionnels... Autrement dit, même si les cabinets comptables conserveront naturellement certaines spécificités, ils vont devoir devenir des entreprises comme les autres. Une véritable révolution pour une profession dans laquelle la dimension « profession libérale » demeure très solidement ancrée...

## EFFET GÉNÉRATIONNEL, LA GÉNÉRATION Y : QUI SERONT LES ASSOCIÉS DE DEMAIN ?

### POURQUOI LA GÉNÉRATION Y EST UNE CHANCE POUR LE BUSINESS DE VOS CABINETS !

*David Bernard, psychologue du travail, directeur associé (AssessFirst) à Paris*

A moins d'avoir passé les dernières années dans une cave sans télé, sans téléphone, sans Internet et sans participer aux dernières manifestations de l'IFEC, vous NE POUVEZ PAS ne pas avoir entendu parler de la « Génération Y » !

A vrai dire, tout ou presque a été dit sur la génération des « Millenials » (les « nés entre 1978 et 1994 ») : Désengagés, Impatients, Zappeurs (on les définit parfois comme la « Génération MTV »), Accros à la récompense rapide et définitivement intolérants à la frustration, ils ont été caricaturés à l'extrême... jusqu'à être catégorisés par certains comme les BNG : les « Boulets Nouvelle Génération ».

<sup>3</sup> Il ne peut pas y avoir de facturation rentable des activités de conseil sans une formalisation préalable cette offre de conseil.

Et pourtant...

D'ici 2015, la Génération Y représentera 15% de la population européenne... et près de 40% des actifs en France.

Conclusion ? Que cela vous plaise ou non...

Vous allez DEVOIR FAIRE AVEC cette nouvelle génération

Vous allez devoir les embaucher en tant que collaborateurs, vous allez devoir vous les « envoyer » en tant que clients... et cerise sur le gâteau, vous allez même devoir les accueillir dans le Saint des Saints : VOTRE Capital !!

Eh oui...

La Génération Y, ce sont également VOS associés de demain !!

Ce que je vous propose (si vous le voulez bien...), c'est d'arrêter de nous lamenter 5 minutes (sur leurs défauts, leurs limites, leurs comportements détestables...) et de commencer à entrevoir ensemble en quoi cette « nouvelle génération » peut sans aucun doute devenir « la plus grande chance » pour le futur de vos cabinets...

### **Vos associés Y vont « inventer » de nouveaux marchés !**

Les Y sont créatifs... même ceux qui n'en peuvent plus de les manager (et de les recadrer) le reconnaissent ! Si vous avez la chance (et/ou le talent) de détecter celle ou celui qui méritera de monter au capital, je peux vous assurer que cela aura sans aucun doute un effet « booster » sur votre croissance !

S'ils parviennent (et si vous les encouragez) à mettre leur « capacité à penser en dehors du cadre » au service de la détection de nouvelles opportunités, alors OUI, les Y pourront apporter une réelle plus-value en tant qu'associés...

Mais pour cela, il faudra accepter qu'ils ne passent pas (tout) leur temps à la production. Il faudra leur permettre de dégager un peu de temps pour qu'ils puissent rencontrer des clients, échanger avec les uns et les autres, faire parler librement les dirigeants (ils ont souvent un talent pour communiquer de manière informelle avec des personnes de tous niveaux !), leur en allouer encore

un peu pour leur permettre de mûrir de nouvelles offres et enfin les porter à la connaissance du marché.

Aujourd'hui tous les pans de l'économie ont été révolutionnés par l'arrivée de l'informatique puis de l'Internet... Votre discipline n'a pas été épargnée : Souvenez-vous du temps où même les tableurs n'existaient pas...

Imaginez où la comptabilité en sera dans 5 à 10 ans... Et vous pensez vraiment que vous pourrez suivre toutes ces évolutions sans faire rentrer des associés rompus aux nouvelles technologies au sein de votre structure ? Hum ??

### **Vos associés Y vont communiquer plus... et mieux !**

Il ne suffit pas de proposer à peu près les mêmes prestations que les milliers de cabinets alentours pour créer une vraie différence dans le cœur et le portefeuille de vos clients.

Avec l'arrivée des nouveaux clients (les clients Y...), de nouveaux comportements vont émerger à coup sûr... Les clients Y sont d'ores et déjà décrits comme étant plus « consommateurs » que leurs aînés. Ils n'hésitent plus à remettre en cause l'existant, à changer de prestataires, y compris pour des prestations telles que la comptabilité. N'oubliez pas leur côté « Zappeur » !

Et pour faire valoir votre différence auprès du plus grand nombre de clients (et mettre ainsi de votre côté toutes les chances pour qu'ils signent chez vous plutôt que chez vos confrères), pas d'autres solutions que de mettre vos stratégies et vos outils de communication au goût du jour.

Des associés Y, passés maître dans l'art du « branding » sous toutes ses formes (personal branding, corporate branding...) seront les mieux placés pour vous accompagner dans la mise en place d'outils propres à répandre la bonne parole de façon à la fois efficace et subtile (en gros, sans vous faire commettre tous les faux pas que l'on observe chez les « baby-boomers » qui essaient d'investir les nouveaux lieux de la communication d'entreprise : réseaux sociaux, plateformes d'échanges et de mise en relation...).

## Vos associés Y comprendront vos clients Y... sans aucun doute bien mieux que vous !

Illustration : C'est l'histoire d'une start-up (au hasard... la mienne !) qui avait quémandé à son cabinet comptable un tarif XXS pour une prestation minimale car ses dirigeants (moi et mon associé) se représentaient la « compta » comme une « vilaine contrainte » à laquelle nous ne pouvions échapper...

Pour nous, la compta c'était un peu comme le péage sur l'autoroute... On est obligé d'y passer ! Du coup, on s'acquitte du droit de passage (la facture mensuelle), mais bon... rien de plus, rien de moins en fait.

Un jour, le gars sympa du cabinet (qui avait à peu dans nos âges) qui passait saisir nos opérations chaque mois a eu l'étrange idée de « monter » son cabinet... Peut-être un peu opportuniste, mais à n'en pas douter très malin, il nous propose de le suivre dans l'aventure...

Avions-nous des réticences à quitter notre cabinet « bien implanté » ? Oui ! Avions-nous des doutes sur sa capacité à gérer les comptes d'une boîte en (très) forte croissance comme la nôtre ?

Bien évidemment !

Ce qui nous a convaincu de le suivre ? Et bien, il nous comprenait... et il parlait notre langue !! Il savait nous parler bénéfices à long, à moyen mais également à court terme. Il nous a appris des mots comme « compta analytique », comme « CIR », il nous a montré des trucs comme le « Bilan imagé » (super parlant pour des non-experts de la compta comme nous...). Il n'a pas cherché à nous faire passer des infos en sous-entendus, en fait-il, a été direct, cash et n'a pas hésité à passer un peu de temps pour nous expliquer « dans nos termes » les bénéfices à lui payer une facture 2 fois plus importante que celle que nous réglions bon an mal an à notre précédent partenaire... dingue non ?!?!?

Vous voulez que je vous dise ? Maintenant, j'ai presque le sourire aux lèvres à chaque fois que je colle ma signature sur le chèque de règlement qu'on lui fait partir en fin de mois...

Bon n'allez pas lui répéter quand même hein... ;-)



## EVOLUTION VERS L'INTERPROFESSIONNALITÉ

### LOI DU 28 MARS 2011 SUR LA MODERNISATION DES PROFESSIONS JUDICIAIRES OU JURIDIQUES ET DE CERTAINES PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES : UN « EL DORADO » OU UNE RESTRUCTURATION IMPOSSIBLE DE NOS CABINETS ?

*Denis Barbarossa, expert-comptable,  
commissaire aux comptes à Paris*

*Florent Burtin, expert-comptable,  
commissaire aux comptes à Levallois-Perret*

Denis Barbarossa et Florent Burtin, respectivement Vice-président et Président de l'Ifec/Paris-Ile-de-France, en charge de la mise en œuvre de l'interprofessionnalité.

La loi du 28 mars 2011 portant notamment sur l'ouverture des Sociétés de Participations Financières des Professions libérales (SPFPL) à de nouvelles professions, dont celle des experts-comptables et des commissaires aux comptes, a suscité un vif intérêt au sein de la profession. Considérée par certains comme un aboutissement. Celui-ci, limité à l'interprofessionnalité capitalistique, soulève encore de nombreuses questions et oblige à une lourde restructuration de nos cabinets pour trouver son application.

### Mais au fait, la spfpl, qu'est-ce que c'est ?

#### La SPFPL est une société holding qui a pour objet :

- de détenir des parts ou des actions de Sociétés d'exercice (SEL, SARL, SA...);
- d'exercer à titre accessoire une activité de moyens (mutualisation de services, comptabilité, informatique, secrétariat, etc.) qui sont fournis aux structures d'exercice.

## La SPFPL n'est pas nouvelle dans le paysage des professionnels libéraux.

**Loi du 11 décembre 2001** portant mesures urgentes à caractère économique et financier (Murcef), a introduit la SPFPL dans le titre IV de la loi du 31 décembre 1990 sur les SEL. Le 23 août 2004, six décrets ont été pris pour l'application des SPFPL aux professions de (conseil en propriété industrielle, avocat, avoué près les cours d'appel, notaire, huissier de justice, et commissaire-priseur judiciaire). Ainsi, créée en 2001, la SPFPL a vu sa mise en œuvre concrétisée seulement en 2004...

**La loi du 11 février 2004** réformant le statut de certaines professions judiciaires ou juridiques, dans son article 72, a modifié l'article 31-1 de la loi du 31 décembre 1990 sur les SEL relatif aux SPFPL.

### L'objet des SPFPL a été élargi :

- aux activités accessoires en relation directe avec leur objet et destinées exclusivement aux sociétés ou aux groupements dont elles détiennent des participations ;
- à la participation dans tout groupement de droit étranger ayant pour objet l'exercice de la même profession.

**Le 21 janvier 2010**, le Rapport de Mme Brigitte Longuet « *33 PROPOSITIONS POUR UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DE L'ACTIVITE LIBERALE* » préconisait :

- le recours aux sociétés de droit commun pour l'exercice des professions libérales réglementées ;
- l'ouverture aux capitaux extérieurs des SEL ;
- l'extension de holdings de participation financière ouvertes à chaque profession réglementée.

### L'IFEC soutenait pour sa part :

- la possibilité pour toutes les professions libérales d'opter pour

une structure commerciale et d'être détenue par des sociétés commerciales holding et non pas uniquement par des SPFPL ;

- l'ouverture du capital des holdings (y compris les SPFPL) aux Experts-comptables, aux CAC **mais également à des professions non réglementées**, ceci afin de permettre l'ouverture du capital de nos cabinets à de nouvelles compétences et intéresser leurs acteurs ;
- l'instauration d'un seuil minimum de détention des droits de vote au sein des sociétés d'exercice (de forme libérale ou commerciale), afin de préserver l'indépendance des professionnels libéraux ;
- de faciliter les prises de participations croisées au sein de plusieurs structures.

### **Ce que prévoit désormais la loi du 28 mars 2011 :**

**L'article 32 de la loi précise que les SPFPL peuvent avoir pour objet la détention des parts ou d'actions de sociétés ayant pour fin l'exercice de deux ou plusieurs des 7 professions réglementées :**

- Avocat ;
- Notaire ;
- Huissier de justice ;
- Conseil en Propriété Industrielle ;
- Commissaire-priseur judiciaire ;
- **Expert-comptable ;**
- **Commissaire aux comptes.**

**La SPFPL peut désormais prendre des participations de sociétés commerciales et non plus exclusivement des parts ou des actions de SEL.**

La SPFPL ne peut détenir la majorité du capital social d'une SEL qu'à la condition que la majorité du capital et des droits de vote

de la SPFPL soit détenue par **des professionnels exerçant la même profession** que celle constituant l'objet social de la SEL. En clair, une SPFPL qui détiendrait la majorité du capital d'une SEL d'avocats, devra être détenue majoritairement par des avocats.

### **Répartition du capital et des droits de vote :**

Plus de la moitié du capital et des droits de vote doit être détenue par des personnes exerçant leur profession au sein des sociétés faisant l'objet d'une prise de participation (Cf. les 7 professions visées).

Le complément peut être détenu par :

- des personnes exerçant la ou les professions concernées (s'il s'agit de personnes morales, celles-ci doivent avoir un caractère civil et leur capital et droits de vote doivent être détenus exclusivement par des membres et anciens membres de professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé, ainsi que leurs ayants droit) ;
- pendant un délai de dix ans, des personnes physiques qui, ayant cessé toute activité professionnelle, ont exercé cette ou ces professions au sein de l'une de ces sociétés ;
- les ayants droit des personnes physiques mentionnées ci-dessus pendant un délai de cinq ans suivant leur décès ;
- des personnes exerçant l'une des 7 professions visées ;
- des ressortissants des Etats membres de l'Union européenne, des autres Etats parties à l'accord sur l'espace économique européen ou de la Confédération suisse, qui exercent en qualité de professionnel libéral dans l'un de ces Etats une activité correspondant à l'objet social de l'une des sociétés ou de l'un des groupements faisant l'objet d'une prise de participation.

### **Dénomination sociale des SPFPL :**

La dénomination sociale de ces sociétés doit, (outre les mentions obligatoires liées à la forme de la société), être précédée ou suivie

de la mention : “Société de participations financières de professions libérales”, elle-même suivie de l’indication des professions exercées par les sociétés faisant l’objet d’une prise de participation.

### **Composition des organes de direction de la SPFPL :**

Les gérants, le président et les dirigeants de la société par actions simplifiée, le président du conseil d’administration, les membres du directoire, le président du conseil de surveillance et les directeurs généraux ainsi que les deux tiers au moins des membres du conseil d’administration ou du conseil de surveillance, doivent être choisis **parmi les membres des professions exerçant au sein des sociétés faisant l’objet d’une prise de participation.**

### **• Les obstacles et les limites**

**Un certain nombre de questions doivent encore être réglées pour permettre la mise en œuvre de ce dispositif et rendre effective une interprofessionnalité d’exercice.**

- **Un décret en Conseil d’Etat** doit encore préciser les conditions d’application de l’article 31-2 de la loi de 1990, institué par l’article 32 de la loi du 28 mars 2011. Or, après la loi de 2001 (loi MURCEF), qui avait institué la SPFPL pour les SEL, **il avait fallu attendre 3 ans avant d’obtenir les décrets d’application du dispositif.**
- **Les incertitudes autour de l’activité commerciale accessoire et les filiales commerciales des experts-comptables :** Pour rappel, la loi du 23 juillet 2010 a notamment modifié l’article 22 de l’ordonnance du 19 septembre 1945 en rendant compatible avec l’exercice de la profession d’expert-comptable, l’activité commerciale (ou actes d’intermédiaire autres que ceux que comporte l’exercice de la profession), si celle-ci est réalisée à titre accessoire (arrêté ministériel en attente). Elle a également permis la création de filiales commerciales par une société d’expertise comptable. Or, selon l’article 111 a) du décret du 27 novembre 1991 organisant la profession d’avocat, la profession d’avocat est incompatible avec toutes les activités de caractère commercial, qu’elles soient exercées directement ou par personne

interposée. Soulignons également que la **possibilité de l'exercice conjoint** de la profession d'expert-comptable, exerçant une activité commerciale accessoire ou détenant et/ou gérant des filiales commerciales, et celle de commissaire aux comptes n'est pas actuellement réglée.

- **Pour l'heure, il est impossible d'ouvrir le capital et/ou les droits de vote des SPFPL à des professions non règlementées (revendication de l'IFEC).**
- **La non prise en compte du monde associatif est regrettable :** La SPFPL doit avoir pour **objet la détention de parts ou d'actions** de sociétés uniquement. Les AGC sont donc exclues du dispositif.
- **Les limites apportées aux prises de participation dans des sociétés autres :** L'article 33 de la loi du 28 mars 2001 a introduit un article 7 quater à l'ordonnance du 19 septembre 1945 selon lequel « Les experts-comptables et les sociétés inscrites à l'ordre peuvent détenir des participations financières dans des entreprises de toute nature, **sous le contrôle du conseil régional de l'Ordre, dans les conditions fixées par le règlement intérieur de l'Ordre des experts-comptables** ». Or, la loi du 23 juillet 2010, modifiant l'ordonnance de 1945 avait supprimé l'interdiction de prise de participations dans des sociétés de toute nature, sans autres réserves. Est-ce un recul par rapport à la loi du 23 juillet 2010 ?
- **Les sociétés commerciales (holding ou active) ne peuvent toujours pas détenir une SEL.** Ceci est peu pratique pour les experts-comptables et les commissaires aux comptes qui ont déjà acheté une clientèle ou sont associés dans une structure commerciale, car ils ne pourront pas utiliser leurs structures existantes sans adaptation de la SPFPL et prise de participations par d'autres professions libérales visées par le texte.
- Enfin, si rien ne s'oppose à ce que la SPFPL ait une nature purement commerciale, si toutes les sociétés dans lesquelles celle-ci détient une participation ont pour objet l'exercice d'une profession réglementée qui autorise un exercice sous cette forme, un tel schéma ne paraît pas réalisable en pratique puisque seuls les Experts-comptables et les Commissaires aux comptes peuvent en bénéficier !

**Une SPFPL de forme commerciale regroupant à la fois des avocats et des Experts-comptables n'est donc pas envisageable à l'heure actuelle.** Pour que la SPFPL puisse regrouper plusieurs professions visées par la loi du 28 mars 2011, la forme libérale de cette structure s'impose donc (seule forme juridique commune aux EC/CAC et autres professions visées). Ceci aura des conséquences non négligeables, notamment au regard de la **taxation des dividendes de la SPFPL qui s'imposa alors à nous.** Ce point constitue un frein supplémentaire à l'interprofessionnalité capitalistique et de ce fait, à l'interprofessionnalité d'exercice.

En 2008, l'IFEC avait publié un livre blanc comportant 89 propositions pour faire progresser la profession comptable libérale. La proposition n°9 portait sur la création de société interprofessionnelles, concrétisation des accords passés depuis de plus de 15 ans avec d'autres professions réglementées, démontrant ainsi la capacité de notre syndicat à anticiper sur les grands sujets qui touchent notre exercice professionnel.

L'IFEC sait que cette voie est complexe et peut poser un grand nombre de difficultés car elle ne peut s'envisager que dans le strict respect des règles déontologiques de chaque profession. Notre profession s'organise déjà autour de l'interprofessionnalité entre experts-comptables et commissaires aux comptes au sein d'entités juridiques communes, sans difficulté pour le moment. Nous ne doutons pas qu'il pourrait en être de même avec les professions du droit et avec d'autres professions du conseil, sans constituer de groupes complexes et couteux !

L'IFEC considère que cette ultime étape peut être envisagée et que son application nécessite dès aujourd'hui une réflexion conjointe et approfondie.

L'IFEC a donc entrepris de lancer un large débat en régions afin de porter **sa vision de l'interprofessionnalité.**

Des « mardis de l'Ifec » sont d'ores et déjà planifiés dans les sections, et nous vous invitons à nous rejoindre pour débattre de cette question majeure pour l'avenir de notre profession.

Nous vous donnons également rendez-vous sur [www.pacioli.fr](http://www.pacioli.fr), le réseau social de la profession comptable (Groupe Interprofessionnalité : Créer une dynamique !)

## PRISE DE POSITION SUR L'INTERPROFESSIONNALITÉ

*Denis Barbarossa,  
expert-comptable et commissaire aux comptes à Paris*

### DE L'INTERPRO ET DE LA COMMERCIALITÉ... !

Après les propositions d'Attali, de Darrois, de Longuet... le Conseil National des Barreaux et le Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables se sont entendus pour travailler à l'interprofessionnalité dans la continuité de la loi de mars 2011 et des actions engagées par l'IFEC depuis plus de 15 ans. Ainsi, alors que nous demandions une structure élargie, intégrant notamment des professionnels non réglementés afin d'offrir une palette large de compétences et développer nos cabinets, la SPFPL (société de participations financières de professions libérales) a été retenue et ne permet donc pas cette ouverture.

Surtout, le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables met régulièrement en avant de nouveaux métiers, auprès des personnes physiques par exemple dans le cadre de la gestion de patrimoine. Cependant, ces activités commerciales accessoires, doivent encore faire l'objet de réglementation... donc le sujet n'est pas applicable.

Enfin, cette commercialité est rigoureusement incompatible avec une SPFPL codétenue par des avocats et des experts-comptables ! Alors que nous aurions toutes les raisons de travailler avec des avocats, notaires, conseils en gestion de patrimoine, nous ne le pouvons toujours pas et le Conseil Supérieur omet ces « détails »...

Et que dire des sociétés mixtes d'expertise comptable et de commissariat aux comptes alors même que le commissariat aux comptes est incompatible avec une activité (accessoire) commerciale !!



La seule solution, créer un labyrinthe de sociétés selon les activités et les associés possibles !! A quand une véritable interprofessionnalité d'exercice non pas réservée aux seules structures ayant les moyens de monter une telle organisation compliquée ?

# ENJEUX HUMAINS

## SOCIOLOGIE ET MOTIVATION DES NOUVEAUX ENTRANTS DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'EXPERTS-COMPTABLES, LES RAISONS DE LEUR CHOIX D'EXERCICE AU REGARD DE LA MOTIVATION

### PROBLÉMATIQUE ET SYNTHÈSE : INTERVIEWS, REGARDS CROISÉS

*Christophe Bernard, consultant (NSG PHASE 2)*

#### **Motivation des nouveaux entrants**

*La motivation des jeunes entrants dans la Profession est-elle vraiment différente de celle de leurs aînés ? On pourrait le croire tant les poncifs courant sur l'implication des jeunes au travail ont court depuis quelques années. Les cinq jeunes Experts ou futurs Experts-Comptables que nous avons interrogés nous livrent leur vision.*

*Non, ils ne sont pas inquiets. Ils nous renforcent même dans notre conviction qu'ils sont prêts à affronter l'avenir et à le construire !*

Quel que soit le mode d'exercice qu'ils ou elles ont choisi, leur motivation s'appuie sur des objectifs ambitieux. Découvrons-les !

#### **Christian :**

Christian a créé son cabinet en 2008 en région Rhône-Alpes. On l'écoute :

« J'avais envie d'être un expert-comptable autonome. Je ne voulais pas être salarié Je n'avais pas de perspectives d'association. L'association, c'était plus par sécurité. Mais, en fait j'avais un grand besoin d'indépendance au départ. Je voulais racheter. L'idée était de partir à deux pour avoir plus de moyens mais on n'a rien trouvé dans nos cordes. La création seule et ex nihilo s'est imposée d'elle-même. »

**Laurent :**

Pour Laurent, par contre le choix fut plus rapide. Associé dans le cabinet paternel du Sud-Ouest avec 5 autres experts-comptables, cela relevait de l'évidence : « Pour moi, être associé est une consécration. J'ai une vocation entrepreneuriale par rapport à mes clients. Etre décideur, avoir un fonctionnement collégial avec mes associés et un management permettant de faire participer les collaborateurs, c'était mon objectif. Je voulais vivre cette expérience de dirigeant. Passer de l'autre côté du miroir. »

**Jeanne :**

Jeanne est salariée dans un cabinet d'une cinquantaine de personnes du Nord de la France. Mémorialiste, elle a des projets en tête : « Je souhaitais créer mon cabinet. Mais pour des raisons financières essentiellement cela me paraît compliqué. La création c'est l'autonomie, la liberté mais aussi le risque financier. L'association future c'est un peu par défaut mais c'est un compromis entre le salariat et la création. Je souhaite m'associer avec un aîné qui partirait à la retraite dans 10 ans, un cabinet de 10 à 15 personnes qui me permettrait de me retrouver seule dans 10 ans. »

**Sandra :**

Sandra est mémorialiste, salariée dans un cabinet de 90 personnes : « Mon souhait : m'associer. Pas de date fixée encore mais c'est

d'accord sur le principe avec mes patrons. Il y a un côté rassurant dans l'association. Il faut faire ses preuves mais ce n'est pas la galère de la création. Le côté collectif également. On n'est pas toute seule pour prendre des décisions. Je suis célibataire, ça doit avoir un impact. Je n'ai pas envie de tout refaire à la base. Le groupe a une certaine taille et permet de grimper les échelons. Je suis prête à m'endetter. La faillite est peu probable. »

### **Sylvie :**

Par contre, pour Sylvie, salariée d'un cabinet de 60 personnes dans l'Ouest, l'association n'est pas un objectif : « je veux être une expert-comptable proche de ses clients. M'associer signifierait un engagement beaucoup plus fort pour manager les collaborateurs, développer, etc. Je préfère m'occuper de mes dossiers et consacrer du temps à ma famille si possible. J'ai refusé l'association que l'on me proposait. C'est un choix professionnel et personnel »

Parmi ces jeunes, Sylvie est le contre exemple. Elle est loin d'être un cas isolé. Dans les cabinets que nous croisons à longueur d'année, les « Sylvie » ne se montrent pas toujours. Par peur de décevoir ? Par timidité ? L'esprit d'entrepreneur n'est pas donné à tous même si l'on attend d'un diplômé qu'il ou elle soit, au moins, un entrepreneur de l'intérieur.

Côté entrepreneur, Christian peut en surprendre plus d'un. En 2 ans, partant de zéro, il réalise seul avec son épouse, 140 000 € de CA : « Ce métier exercé seul est très prenant. J'ai une envie d'entreprendre qui me motive plus encore que le métier en lui-même. Dans quinze ans, je veux développer ce cabinet et, pourquoi pas, le vendre pour faire autre chose.

Ce qui est curieux, c'est qu'en tant que salarié je n'ai jamais amené un seul client dans le cabinet où je travaillais. Je ne sais pas pourquoi. Faute de temps... Maintenant j'en ramène !! »

L'envie de s'investir, de réussir et d'avoir un beau projet, voilà ce qui les anime. Pourtant, ils mettent tous en avant le côté humain de leur aventure :

« Se donner à fond, oui, mais faire la part entre le professionnel et le personnel. Les deux sont importants.

Faire attention aux valeurs du cabinet à partager, surtout dans une petite structure. C'est très important sur le plan humain.

L'association, c'est un pari humain et financier. Ça doit correspondre à une envie profonde. Si c'est pour la technique, pas la peine. »

Ils ne sont pas des clones. Nos cinq jeunes ont leur propre vision de l'avenir et leur motivation au travail est en fonction de la possibilité qu'on leur donne de réaliser leurs objectifs et leurs rêves. Ils ont intégré la dimension personnelle et familiale dans leur projet, ce que certains de leurs aînés avaient oublié. Leur avis n'a pas valeur de sondage mais ils représentent néanmoins une tendance lourde. Tant mieux pour la profession.

## **Motivations de ceux qui choisissent les AGC (association de gestion et de comptabilité) / CER (réseau associatif de conseil et d'expertise comptable)**

*Béatrice Picaud, Directrice générale CER France à Troyes*

### **Pourquoi avoir choisi l'exercice dans un contexte associatif ?**

Le choix d'exercer en milieu associatif n'a pas été à l'origine un choix délibéré. Mon objectif était d'exercer mon métier en étant plus au cœur de la stratégie même de nos entreprises clientes mais également de celle du cabinet. C'est cet objectif qui m'a amené à découvrir puis à exercer dans un contexte associatif, un contexte que jusqu'alors je ne connaissais pas. Un objectif qui aurait pu s'exaucer en cabinet mais l'histoire s'est écrite différemment.

### **Quel est le chemin qui vous à amener à prendre cette décision ?**

Dans le cadre de la poursuite de mon objectif, une association prometteuse dans un jeune cabinet de 5 salariés est apparue ;

les garanties financières requises pour obtenir les financements nécessaires. Celles-ci se limitaient aux emprunts qu'il me restait à rembourser, ma croyance forte en ce projet et l'énergie que j'avais pour intention forte d'y mettre. Dit différemment, un apport financier se limitant à des apports purement immatériels. Ce qui à l'époque ne pouvait constituer un élément facilitateur dans l'obtention d'un financement.

Ne souhaitant pas m'installer seule, j'ai exploré d'autres pistes : intégrer une structure d'expertise comptable plus importante en tant qu'expert-comptable salariée, m'inscrire dans une fonction de DAF dans une entreprise industrielle de taille importante ou le fruit du hasard, reprendre la responsabilité d'un CGAH, un choix pas simple car les deux dernières orientations me conduisaient d'une manière ou d'une autre à quitter le monde de l'Ordre des experts-comptables... tout en continuant néanmoins à exercer ce métier mais différemment. Mon choix s'est porté sur cette troisième orientation.

### **Qu'y avez-vous trouvé ?**

Un mode d'exercice de ma profession particulièrement passionnant.

En m'inscrivant dans cette responsabilité, je découvrais le monde des CGAH, leur environnement, leur marché, leur finalité mais aussi leur particularité. Celle d'être une entité « tout en un » : Centre de gestion agréé et Centre de gestion habilité, avec un objectif identique à celui des cabinets d'expertise comptable : accompagner les TPE dans l'ensemble de leurs obligations et leurs besoins en termes de gestion.

J'y trouvais ce à quoi j'aspirais, la possibilité de contribuer à sa construction, d'en définir les orientations stratégiques, de faire évoluer son organisation et les compétences de ses collaborateurs. La possibilité d'exercer mon métier tel que je l'avais pensé. Etre diplômée d'expertise comptable sans être membre de l'Ordre des Experts-Comptables, m'a un temps perturbé, ce temps aurait pu être plus long si ce CGAH dont la direction m'avait été confiée n'était pas être Membre d'un réseau. Un réseau qui très rapidement m'est apparu comme un lieu de vie incontournable, un réseau dont les règles de fonctionnement pour ne pas dire le fondement

reposaient prioritairement sur le partage des savoirs, l'enrichissement de ses entités membres par les apports de chacun, l'ambition d'une construction collective, celle d'être des acteurs-clés au service de l'économie de nos territoires respectifs en accompagnant de la manière la plus pertinente nos entreprises clientes.

J'y découvrais des valeurs, qui finalement, au rythme de nos réorganisations, restructurations, rapprochements et fusions, m'ont fait demeurer dans ce réseau.

L'engagement et la motivation de mes cadres et collaborateurs d'hier y ont également aussi très largement contribué. Et ceux d'aujourd'hui, y contribuent encore plus fortement, au cœur même d'un nouveau projet d'entreprise engagé il y a quelques mois.

### **Quels conseils donneriez-vous à ceux qui réfléchissent aujourd'hui à leur exercice professionnel ?**

Il n'est pas aisé de donner ainsi un conseil car la construction d'une vie professionnelle est un choix qui est avant tout très personnel.

Il y a plus de 20 ans, je n'aurais pas pu imaginer, ne serait-ce que pour des raisons réglementaires, exercer mon métier dans une « Association de Gestion et de Comptabilité », ni même diriger une structure de 250 collaborateurs.

Ce sur quoi il me semble important de m'arrêter, ce sont les opportunités que peuvent offrir nos structures d'expertise comptable associatives. Des opportunités de métiers et/ou de responsabilités. Des opportunités d'évolution au sein de celles-ci mais aussi au sein de notre réseau.

S'agissant d'associations, il ne peut certes être envisagé un statut d'associé ni même une capitalisation sur l'entité elle-même dans son sens financier.

Mais d'autres formes de capitalisation et d'enrichissement existent liées à l'exercice même de son métier, à sa propre évolution dans ce métier et à l'évolution lui-même de ce métier mais aussi à l'évolution de tous les métiers et de l'ensemble des collaborateurs dans leur métier respectif.

Œuvrer pour que cette capitalisation d'expérience puisse au fil du temps se renforcer et devenir une connaissance partageable est une composante essentielle de la vie de nos entités ; une source indéniab le d'enrichissement dans l'exercice de nos fonctions de dirigeant car c'est une construction dont nous-mêmes sortons enrichis humainement et intellectuellement.

De pouvoir apposer son empreinte dans cette construction dont d'autres plus tard hériteront, est un capital en soi, un capital plus personnel que l'on se constitue chaque jour, un capital dont on devra soi-même organiser un jour la transmission.

### **Et si c'était à refaire ?**

Je referai très vraisemblablement le même choix . En veillant tout particulièrement à être membre d'un réseau, réseau d'indépendants mais indépendants œuvrant dans un même objectif, dont la force et les valeurs, sont essentielles pour la construction de chacun, la construction d'un avenir, le nôtre propre et celui de notre profession.

Tout du moins, est-ce ainsi que je vis mon appartenance au réseau CER France et l'exercice de ma fonction de Directrice Générale d'une entité membre de celui-ci.

### **Choix de l'association plutôt qu'une reprise de cabinet ou une création**

*Franck Narquin, expert-comptable, commissaire aux comptes, associé à Paris*

### **Pourquoi avoir opté pour l'association plutôt qu'une reprise ou une création ?**

Fils d'expert-comptable, j'ai fait mes premières armes au sein du cabinet de mon père avant d'intégrer GVA en 2001. Lorsqu'en 2008, les associés m'ont proposé de m'associer, j'ai donc dû faire



face à un choix cornélien, reprendre le cabinet de mon père, mono-associé en banlieue parisienne ou intégrer GVA, cabinet à l'époque d'une cinquantaine de personnes et aujourd'hui d'environ soixante-quinze.

Le premier critère de choix a été l'intuitu personae avec les associés, qui me semble une condition indispensable car l'association doit reposer avant tout sur la confiance et le plaisir de travailler ensemble.

Le projet entrepreneurial du cabinet m'a également séduit car il correspondait totalement à ma vision de notre profession. Le positionnement international, la clientèle diversifiée et le fort potentiel de développement de GVA ont fait le reste.

Pour faire face aux évolutions réglementaires, technologiques et commerciales de notre profession, l'association m'a semblé une solution plus adaptée que l'exercice libéral, même si cela implique forcément de faire plus de concessions.

### **Votre cabinet a-t-il changé ses méthodes d'intégration des jeunes récemment ? Pourquoi ?**

Le cabinet a décidé d'ouvrir l'association à ses managers à fort potentiel. Le but recherché n'est pas uniquement la fidélisation mais avant tout la prise en charge d'un projet au sein du cabinet par les jeunes associés afin d'assurer un meilleur développement de GVA.

### **Y a-t-il une difficulté de compréhension entre jeunes et moins jeunes associés sur les notions de % de détention du capital, prix et pouvoir ?**

Nous échangeons de manière ouverte entre jeunes et moins jeunes associés sur l'évolution du capital et la répartition du pouvoir. Cette transparence me semble importante car il faut nécessairement du temps aux jeunes pour s'intégrer pleinement et aux moins jeunes pour accepter de partager certaines responsabilités et domaines privilégiés.

## Choix de l'installation au lieu de l'association

*Pierrick Gallois, expert-comptable  
et commissaire aux comptes à Paris*

### **Pourquoi choisir de s'installer plutôt que de s'associer avec son patron ?**

L'association avec son patron nécessite de partager les mêmes valeurs, et d'avoir les mêmes objectifs stratégiques. Elle demande également de partager les responsabilités et les rôles au sein du cabinet. Au-delà de ces points de fond, les aspects financiers sont également à prendre en considération. L'association au sein d'un cabinet intervient généralement dans deux situations : lors du départ d'un associé, ou bien en cas de croissance importante de l'activité.

Lorsque les conditions ci-dessus ne sont pas réunies, la solution de l'installation s'impose, d'autant plus avec la conjoncture actuelle (ralentissement de la croissance), qui n'a pas favorisé les opportunités d'association ces dernières années.

### **Comment choisir entre acheter un cabinet et s'installer ex nihilo ?**

Les deux options présentent chacune des avantages et des inconvénients.

La création ex nihilo permet de créer le cabinet à son image, de proposer les offres de services selon ses envies, de choisir ses propres outils et ses propres collaborateurs. En revanche, cette solution nécessite de tout construire et demande un gros investissement en terme d'organisation : on part d'une feuille blanche, sans client, ni structure.

Le rachat d'un cabinet permet de s'appuyer sur une structure existante, avec des clients, des équipes, une organisation (juridique, commerciale, informatique...), voire de récupérer des locaux. En revanche, il faut accepter l'existant et ne pas tout remettre en cause, même si cela ne nous convient pas totalement.

Bien que plus risquée financièrement, je privilégie la solution du rachat de cabinet car elle permet de s'appuyer sur la structure existante et de tout de suite disposer d'équipes pour servir les clients. Cela permet de développer ses offres à partir d'une base solide, de disposer d'un volant d'activité récurrente et de mettre à profit tout de suite la valeur ajoutée de l'expert-comptable.

### **Avez-vous prévu de vous rapprocher d'un autre confrère et pourquoi ?**

Venant d'un réseau pluridisciplinaire, je ne conçois pas de rester seul au sein de mon cabinet. Nous sommes d'ailleurs deux associés et notre ambition est de croître rapidement, donc de se rapprocher d'autres confrères.

Je pense que l'évolution du marché et les attentes des clients conduiront les cabinets à se rapprocher ou s'organiser en réseau afin de devenir des structures plus conséquentes, réactives et proposer une gamme étendue de services.

### **Quelles sont les prochaines étapes de votre installation ?**

Nos projets de rachat de cabinet n'ont pas abouti et nous avons donc créé notre cabinet ex nihilo. Nous sommes opérationnels et notre site internet est en cours de finalisation.

Nos prochaines étapes :

- Mettre en œuvre notre plan d'actions commerciales (croissance organique) et procéder à des recrutements ;
- Poursuivre nos recherches et racheter un cabinet pour accélérer notre développement ;
- Nouer des partenariats avec d'autres confrères et des professionnels proches des métiers du chiffre (avocats, notaires, consultants,...).

## **Quels sont les risques que vous avez identifiés pour votre installation ?**

Je vois deux risques majeurs :

- Se consacrer exclusivement à la production et ne pas se laisser suffisamment de temps pour développer/conquérir de nouveaux clients. La gestion de son temps est la principale difficulté : il faut trouver le juste équilibre entre production (donc facturation) et développement.
- Lors d'un rachat de cabinet, il faut être vigilant pour ne pas sur-évaluer le prix d'achat, et consolider les relations avec la clientèle rachetée.

## **Avec du recul, quels conseils donneriez-vous à une personne qui voudrait suivre le même projet que le vôtre ?**

Il faut bien préparer son projet d'entreprise avant de se lancer : définir son offre de services, son mode d'exercice et sa stratégie de développement. Il faut également être patient : toutes les étapes prennent du temps, souvent plus que prévu.

## **PAROLES À D'AUTRES PROFESSIONS ACTEURS DE L'EXPERTISE COMPTABLE : LEURS MOTIVATIONS D'ASSOCIATION AVEC LES EXPERTS-COMPTABLES**

*Spécialiste de la transmission en entreprise,  
interview anonyme*

Questions sur lesquelles vous pourriez réagir :

### **Travaillez-vous avec des experts-comptables et sur quels types de projets ?**

Nous travaillons en collaboration avec des experts-comptables sur des projets de cession ou acquisition d'entreprises.

Pour une cession, nous les sollicitons par exemple pour des situations intermédiaires.

Pour une acquisition, nous les faisons régulièrement intervenir pour l'audit d'acquisition.

### **Avez-vous des clients communs avec des experts-comptables, sont-ils apportés par vous et l'expert-comptable ?**

Nous avons des clients en commun avec des experts-comptables, apportés selon le cas, soit par ces derniers (volonté de la part de leurs clients de céder leur entreprise ou de réaliser de la croissance externe), soit par nous-mêmes (besoins de nos clients de situation intermédiaire, audit d'acquisition, etc.).

### **Comment pourriez-vous travailler pour des clients en commun avec des experts-comptables ?**

Par un point régulier sur nos mandats de cession ou d'acquisition d'entreprises à comparer aux besoins qu'ils ont identifiés ou pressentis symétriquement chez leurs clients en matière de croissance externe ou de cession de leur société.

### **S'associer avec un ou des experts-comptables : serait-il envisageable et comment ?**

L'association avec un expert-comptable pourrait s'envisager via l'entrée au capital de ce dernier dans la structure réalisant les missions de cession-acquisition d'entreprises. En effet cette structure a vocation à exister en tant que telle, compte tenu des spécificités de son métier. Ainsi, il s'agit :

- d'une activité d'intermédiation (avec recours possible à la notion de mandat), alors que l'expert-comptable ne peut intervenir en qualité d'intermédiaire,
- où la rémunération se fait généralement au succès, i.e calculés d'après les résultats financiers obtenus par les clients (échelle dite de «Lehman»). A l'inverse, les textes régissant la profession

d'expert-comptable excluent la possibilité d'honoraires de succès établis en proportion directe des résultats (à moins que ce montant ne soit fixé et figé par tranche adjacente de niveau de ces résultats),

- où existe une forme de « réglementation » spécifique (notion de statut de CIF),
- et qui fait appel à des compétences non moins spécifiques, notamment de capacités éprouvées à mener l'analyse stratégique d'une affaire.

Encore faut-il que cette entrée au capital fasse sens pour les parties prenantes concernées : le dirigeant de la structure de cession-acquisition d'entreprises d'un côté, l'expert-comptable de l'autre.

### **Pour vous, quel serait l'intérêt de l'association ? Trouver de nouveaux clients ? Partager des coûts ? Rendre plus efficace vote démarche commerciale ?**

Pour l'intermédiaire spécialisé en cession-acquisition ne faisant pas partie des plus « incontournables » de la place, deux questions majeures se posent : celle de l'origination des dossiers (« le sourcing » des « deals »), et celle des moyens logistiques (locaux et moyens professionnels adaptés, bases de données plus ou moins coûteuses, etc.). Or un certain nombre d'intermédiaires, notamment récents dans leur activité, n'ont pas une ancienneté et/ou une notoriété (un « track record ») suffisantes pour générer une arrivée récurrente de dossiers (« deal flow »). Une prise de participation d'un expert-comptable, dont la typologie et l'étendue de la clientèle seraient assez adaptées (PME par ex.) et large (en nombre) pour générer un potentiel suffisant d'opérations de rapprochement chaque année, pourrait être une réponse à cette question du « deal flow ». Si ce même expert-comptable proposait aussi un bureau, l'accès à une salle de réunion, un standard téléphonique, des moyens de reprographie, voire à des bases de données plus ou moins sophistiquées (accès partagé par exemple), etc., la question des moyens logistiques s'en trouverait réglée aussi.

Mais deux freins pourraient réduire l'intérêt pour l'intermédiaire

d'une telle entrée au capital par l'expert-comptable. D'une part bon nombre d'intervenants en cession-acquisition sont ainsi partisans d'une certaine indépendance de fonctionnement. Accepteront-ils un éventuel début de remise en cause de ce mode, parfois quelque peu « solitaire », d'exercice de leur activité ? D'autre part, la présence au capital d'un expert-comptable, ne risque-t-elle pas de réduire de facto les possibilités de collaboration avec d'autres experts-comptables ?

En pratique, ce sont des dossiers traités ensemble qui permettront aux hommes de la transmission d'entreprises et à ceux du chiffre, d'apprendre à travailler ensemble et s'apprécier mutuellement, avant d'envisager un éventuel rapprochement de nature capitalistique.

### **Pour vous associer quelle profession serait votre priorité ? et avec quels objectifs ?**

L'expert-comptable, conseil privilégié du chef d'entreprise, constitue un partenaire capitalistique plausible : à condition que les deux freins précédemment évoqués soient libérés, et que les synergies générées soient effectives et créatrices de valeur ajoutée additionnelle pour les deux parties prenantes, en bref « gagnant-gagnant » selon l'expression consacrée.

En outre en cas de possibilité d'être inscrit au tableau de l'Ordre sans avoir de société d'expertise comptable, la volonté de l'association avec un expert-comptable serait affaiblie.

*Conseil en gestion de patrimoine,  
Interview de Marc Bellaches,*

### **Travaillez-vous avec des experts-comptables et sur quels types de projets ?**

Bien sûr !!

En tant que Conseil en Gestion de patrimoine, lorsque je développe pour mes clients la stratégie patrimoniale décidée ensemble,

je mets en œuvre de nombreuses actions pour lesquelles je sollicite un expert-comptable :

**concernant l'outil professionnel,**

- pour la gestion du passif social, lors de la validation de l'engagement, de l'opportunité de le comptabiliser et de l'optimisation fiscale en externalisant sa gestion,
- sur l'optimisation de la rémunération du dirigeant, lorsque l'on décide de créer une société ad hoc,
- sur la cession de l'entreprise, lors de sa valorisation,
- pour l'optimisation du BFR et de la gestion de la trésorerie de l'entreprise,

**concernant le patrimoine privé,**

- quand on crée une société civile de portefeuille,
- quand on crée une Sarl familiale pour des investissements en location meublée professionnelle,
- quand on investit dans un bien immobilier, via une SCI,
- quand on anticipe une succession,

On constate que les sujets sont très nombreux et que nos actions sont très liées.

**Avez-vous des clients communs avec des experts-comptables, sont-ils apportés par vous et/ou l'expert-comptable ? Comment envisagez-vous les synergies commerciales ?**

Comme je l'ai démontré précédemment, j'ai évidemment des clients communs avec des experts-comptables, clients initiaux des deux parties.

Il y a encore quelques années, l'expert-comptable s'intéressait peu, souhaitait peu faire appel à un Conseil en Gestion de patrimoine, considérant de façon réductrice que ce métier s'exerçait uniquement par la commercialisation de produits (immobiliers et de placements principalement), alors qu'il est évident que c'est la partie conseil et réorganisation patrimoniale qui donne toute



la force au patrimoine et que le produit, s'il a lieu d'apparaître, l'est in fine, comme un aboutissement.

Aujourd'hui, l'approche du Conseil en Gestion de patrimoine par les experts-comptables est beaucoup plus nuancée et adaptée, et même si certains veulent se cantonner à la partie conseil, de plus en plus ils ne cachent pas leurs intérêts pour la partie produits qui permet un suivi global et régulier du patrimoine des clients.

**Et la complémentarité de nos métiers crée la synergie** nécessaire à l'équilibre de nos relations.

### **Comment pourriez-vous travailler pour des clients en commun avec des experts-comptables ?**

Comme l'a mis en avant l'Ordre des experts-comptables lors de son dernier congrès en octobre 2010, le conseil en Gestion de patrimoine est un axe de développement à ne pas négliger aujourd'hui. Cette activité fait pleinement partie du champ d'intervention de l'expert-comptable, mais elle est encore trop souvent délaissée par manque de connaissance et d'exercice de cette spécialité.

Aujourd'hui, j'exerce mon métier de Conseil en Gestion de patrimoine :

- grâce à une expérience variée au sein de PME. Ainsi je comprends les situations dans lesquelles se trouve le chef d'entreprise,
- et grâce à ma double compétence (diplômé d'expertise comptable et du troisième cycle de gestion de patrimoine de Clermont-Ferrand), j'inscris dans les gènes du chef d'entreprise les rôles de ses patrimoines privé et professionnel pour qu'il en optimise leur utilisation.

Mon intervention est donc pleinement dans la continuité de celle de l'expert-comptable.

Concrètement par exemple,

- je sécurise la situation du moment, (assurance décès pour assurer la famille, ...)

- je crée les effets de levier pour financer les évènements non prévus, (via un démembrement, une SCI, ...)
- j'anticipe les évènements comme les cessions d'entreprises, les changements d'activités en créant une organisation idoine, (comme une holding de rémunération qui va suivre l'entrepreneur tout au long de sa vie professionnelle)
- je prépare la retraite, la succession (en travaillant sur le mode de détention des biens).

Mon action complète donc vraiment celle de l'expert-comptable plus traditionnellement centrée sur l'outil professionnel. L'important est d'être capable de renforcer la confiance.

Notre action cumulée doit permettre à l'expert-comptable de continuer d'être, pour le chef d'entreprise, **son référent pour toutes les questions qui touchent de près et de loin aux chiffres.**

### **S'associer avec un ou des experts-comptables serait-il envisageable et comment ? (en capital, autrement ?)**

Le conditionnel doit être remplacé par le présent. J'envisage très sérieusement une telle association, la relation capitalistique me paraissant la plus simple et efficace, chaque partie étant impliquée dans la réussite du projet commun : « répondre encore mieux aux attentes des clients, principalement les chefs d'entreprises ». Et cette démarche est en pleine cohérence avec les travaux menés par le Conseil Supérieur au sujet de l'inter professionnalité et toutes les implications induites, comme l'ouverture à une activité commerciale sous certaines réserves.

### **Pour vous quel serait l'intérêt de l'association ? Trouver de nouveaux clients ? Partager des coûts ? Rendre plus efficace votre démarche commerciale ? etc.**

Dans mon activité, mon client me demande souvent si je ne veux pas être son expert-comptable, et les stratégies patrimoniales que je développe nécessitent la plupart du temps l'intervention de ce professionnel.

Inversement, l'expert-comptable traditionnel en complétant son expertise par son savoir-faire répond à une attente de ses clients.

Ainsi, tous les deux :

- nous renforçons l'accompagnement proposé à nos clients en leur apportant un service complémentaire personnalisé,
- nous apportons mutuellement des revenus supplémentaires à notre activité.

Et au final, cette association, **véritable offre de services associés**, pérennise notre activité, le client chef d'entreprise à la retraite, est le client particulier du cabinet.

### **Aujourd'hui, quelle serait la profession avec laquelle vous vous associeriez en priorité ? et avec quels objectifs ?**

Sans aucune hésitation, je réponds que ma ferme volonté est de développer **en partenariat avec un cabinet d'expertise comptable** l'activité de conseil en gestion de patrimoine.

L'objectif premier est identitaire : notre action cumulée doit permettre à l'expert-comptable de continuer d'être, pour le chef d'entreprise, **son référent pour toutes les questions qui touchent de près et de loin aux chiffres.**

En effet, pourquoi travailler uniquement sur l'outil professionnel alors que l'on peut aider le chef d'entreprise à maîtriser l'ensemble de son patrimoine ?

*Avocat en Droit des affaires et Droit Immobilier à Paris  
Interview de Maître Olivier Bureth*

### **Travaillez-vous avec des experts-comptables et sur quels types de projets ?**

L'expert-comptable est pour moi un véritable partenaire. Outre le fait que l'on se sert respectivement de prescripteurs, il est l'interlocuteur incontournable de tout avocat qui pratique le droit des affaires.

Tout d'abord, parce qu'il est le « généraliste » de l'entreprise et également, parce qu'il permet de m'éclairer sur les aspects comptables qui peuvent avoir une incidence sur les actes juridiques que je rédige pour mes clients.

**Avez-vous des clients communs avec des experts-comptables, sont-ils apportés par vous et/ou l'expert-comptable ? Comment envisagez-vous les synergies commerciales ?**

Tous les cas de figure se rencontrent en pratique. Un client qui constitue une société va fréquemment m'interroger pour que je lui recommande un expert-comptable. Il en va de même pour le commissariat aux comptes dans le cadre des différentes opérations de fusion-acquisition que je peux être amené à réaliser. De la même manière, les experts-comptables me recommandent régulièrement à leurs clients pour leurs litiges et même en conseil, notamment dans le cadre d'opération de fusion-acquisition.

Les synergies commerciales sont évidentes. Il découle toutefois de la pratique qu'il importe surtout de collaborer avec des personnes que l'on apprécie pour leurs qualités professionnelles.

**Comment pourriez-vous travailler pour des clients en commun avec des experts-comptables ?**

C'est extrêmement variable d'un dossier à l'autre. Nous sommes naturellement soumis à une déontologie plus stricte que celle des experts-comptables. Cela étant, la Charte interprofessionnelle signée il y a quelques années règle toutes ces difficultés par un alignement sur la déontologie la plus stricte. Dans ces dossiers, c'est évidemment l'intérêt du client commun qui est en jeu. Je n'ai personnellement jamais connu de difficulté.

**S'associer avec un ou des experts-comptables serait-il envisageable et comment (en capital, autrement) ?**

Pour moi, c'est évidemment l'avenir incontournable. Personnellement, je privilégierais l'interprofessionnalité capitalistique, par le biais d'une société de participation financière de professionnels

libéraux (SPFPL). Cela éviterait de devoir résoudre les questions complexes de la société d'exercice libéral interprofessionnelle sur lesquelles nos professions n'ont pas réussi à trouver de solutions satisfaisantes. Mais surtout, cela permet une bonne circulation des dossiers en fonction des compétences de chacun.

**Pour vous quel serait l'intérêt de l'association ? Trouver de nouveaux clients ? Partager des coûts ? Rendre plus efficace votre démarche commerciale ? etc.**

L'intérêt est multiple. Le tissu économique français est principalement composé de PME. Or, celles-ci préféreraient un guichet unique pour tous leurs prestataires extérieurs. L'interprofessionnalité est la réponse à cette demande légitime des entreprises. C'est notre rôle de permettre à nos entreprises de simplifier leur processus pour être plus efficace.

Par ailleurs, il est évident que sur certains dossiers exigeants des compétences juridiques, fiscales et comptables, une structure interprofessionnelle présente un avantage évident face à un groupement occasionnel. En tant que client, je serais rassuré par ce type de partenaires, car je n'aurais pas à me soucier de la bonne circulation de l'information entre eux.

Travaillant beaucoup à l'international, je constate que la segmentation stricte des professions du chiffre et du droit tel que nous la connaissons en France apparaît pour l'observateur étranger au minimum comme une des nombreuses particularités françaises, au pire comme un obstacle dans l'efficacité des professionnels concernés. Par exemple, mes interlocuteurs en Allemagne, sont avocats, experts-comptables, notaires... je constate que cela décuple leur efficacité.

**Aujourd'hui quelle profession serait votre priorité pour vous associer ? et avec quels objectifs ?**

Compte tenu de mon activité, les deux professions les plus évidemment complémentaires sont les experts-comptables et les notaires. Je pense toutefois que ce sera plus facile avec les experts-

comptables, car c'est une profession dynamique, au sein de laquelle beaucoup ont compris que c'était leur intérêt de se rapprocher des avocats. La situation des notaires est très différente. Ils bénéficient d'un monopole et ne voient pas nécessairement pourquoi, ils devraient le partager. Les choses évolueront donc plus lentement.

*Spécialiste en recrutement et gestion RH,  
Interview de Pierre-Antoine Bouillet (Paul Walkers International)  
à Neuilly sur seine*

### **Travaillez-vous avec des experts-comptables et sur quels types de projets ?**

Nous travaillons régulièrement avec des experts-comptables.

En effet, dans notre métier (Conseil en recrutement, entre autres, sur les fonctions financières et lors d'accompagnement de PME), nous avons les mêmes contacts que les experts-comptables dans les entreprises.

Il nous arrive de recommander à nos clients des experts-comptables ou de nous faire recommander par des experts-comptables sur des missions de conseil en recrutement.

### **Avez-vous des clients communs avec des experts-comptables, sont-ils apportés par vous et/ou l'expert-comptable ? Comment envisagez-vous les synergies commerciales ?**

Nous avons en effet des clients communs avec les experts-comptables.

Certains de nos clients nous ont été apportés par des experts-comptables comme nous pouvons apporter des clients aux experts-comptables partenaires.

Nous agissons de même avec certaines autres professions (Banquiers, Assureurs, Avocat en droit Social).

Nous pensons que les synergies commerciales entre notre métier et les experts-comptables ne pourront que progresser dans la durée ; en effet, nous entrevoyons une interprofessionnalité croissante.

Ceci est un élément important de différenciation vis-à-vis de nos clients : valeur ajoutée de notre réseau et pas uniquement la prestation de conseil en recrutement.

### **Comment pourriez-vous travailler pour des clients en commun avec des experts-comptables ?**

Pour nous, l'expert-comptable est le « médecin généraliste » du dirigeant de PME et donc essentiel dans la dimension Conseil. Nous pensons que l'avenir s'oriente vers la multiplicité de prestations de services vis-à-vis de la Direction, type « guichet unique ». De plus, nous recrutons pour des cabinets d'expertise comptable, ce qui nous facilite la compréhension du métier et du secteur.

### **S'associer avec un ou des experts-comptables serait-il envisageable et comment (en capital, autrement ?) ?**

Cette opportunité pourrait être très intéressante à l'avenir et semble tout à fait envisageable. L'association pourrait se faire via des participations croisées par exemple.

### **Pour vous quel serait l'intérêt de l'association ? Trouver de nouveaux clients ? Partager des coûts ? Rendre plus efficace votre démarche commerciale ? etc.**

L'intérêt de l'association serait un élément de différenciation majeur où tous les acteurs seront gagnants : le client final, l'expert-comptable et nous-mêmes.

De plus, l'interaction de nos compétences serait bénéfique aux deux parties.

Nous pensons que nous irons progressivement vers la création de pôle/guichet unique réunissant les professions de Services aux Entreprises.

La logique serait de développer nos clients en commun, en réfléchissant entre autres à leur proposer des solutions/prestations mixtes entre nos métiers (par exemple transmission d'entreprise...), à plus forte valeur ajoutée pour le client final.

Une des difficultés dans notre métier est qu'il n'y a pas de diplôme

à l'entrée/droit Accès ; ceci fait que tout type d'acteur peut, du jour au lendemain, se positionner dans notre secteur et donner une vision plus ou moins positive de notre métier.

L'association avec des experts-comptables pourrait crédibiliser notre métier aux yeux de certaines sociétés (entre autres PME et groupes familiaux).

### **Aujourd'hui quelle profession serait votre priorité pour vous associer ? et avec quels objectifs ?**

La priorité serait les **experts-comptables** puis les avocats (en droit social).

*Avocat en droit social à Paris,  
Interview de Maître Laurence Boyer*

### **Travaillez-vous avec des experts-comptables et sur quels types de projets ?**

Oui cela m'arrive fréquemment, le plus souvent à la demande de nos clients.

Exerçant en droit du travail, il nous est souvent demandé de valider des documents comptables ayant des implications juridiques (fiches de paie, solde de tout compte) ou des documents juridiques établis par les experts-comptables (contrat de travail par exemple).

Nous travaillons également en équipe avec les experts-comptables sur des plans de sauvegarde de l'emploi ou des audits.

### **Avez-vous des clients communs avec des experts-comptables, sont-ils apportés par vous et/ou l'expert-comptable ? Comment envisagez-vous les synergies commerciales ?**

L'apport de clientèle fonctionne dans les deux sens, mais pour la gestion sociale courante, l'expert-comptable étant très proche de la vie de l'entreprise et constituant son premier interlocuteur (dans le temps et dans l'espace), il est donc naturellement plus prescripteur que l'avocat, en cette matière.



## **Comment pourriez-vous développer les synergies avec des experts-comptables ?**

Par la promotion de partenariats ab initio, en proposant au client des packages de services au client

## **S'associer avec un ou des experts-comptables serait-il envisageable et comment (en capital, autrement ?) ?**

C'est l'avenir bien sûr, pour un meilleur service au client (en termes de coût, de qualité, et d'efficacité).

L'interprofessionnalité capitalistique est en route, et j'y suis personnellement très favorable. En pratique, il faudra trouver l'équilibre entre le pouvoir capitalistique et la nécessité de conserver la plénitude de nos règles déontologiques, plus strictes que celles des experts-comptables.

## **Pour vous quel serait l'intérêt de l'association ? Trouver de nouveaux clients ? partager des coûts ? Rendre plus efficace votre démarche commerciale ? etc.**

Plus d'efficacité, un meilleur service et donc plus de clients contents, qui amènent d'autres clients, qui seront contents... etc.

## **Aujourd'hui quelle profession serait votre priorité pour vous associer ? et avec quels objectifs ?**

Pour mon domaine d'activité, il est évident que la profession la plus proche est celle des experts-comptables. D'autres professions pourraient également se rapprocher, tels les cabinets d'outplacement auxquels nous faisons régulièrement appel pour la mise en place et le suivi des plans de sauvegarde de l'emploi, des consultants en ressources humaines.

## *Avocat en droit social et contentieux, Maître Guillaume Roland*

Il est fréquent de traiter un dossier transmis par un expert-comptable. L'interprofessionnalité commence ici ! En effet sa participation aux réunions organisées avec le client est primordiale : il détient des informations essentielles sur le dossier.

Cependant, la nécessaire spécialisation doit nous empêcher de nous égarer seul dans des domaines qui ne sont pas les nôtres : la gestion des salaires pour un avocat et la rédaction, le précontentieux pour l'expert-comptable. Car trop souvent le contentieux naît du contrat de travail ou de la lettre de licenciement. L'avocat est donc en situation « d'obligé » à l'égard de l'expert-comptable, apporteur, tout en respectant le secret de sa relation avec son client.

La frontière de nos professions qui fait tant débat, retrouve une certaine pertinence à l'épreuve des faits et nous oblige à une indispensable concertation : comment un avocat peut-il rédiger un contrat de travail sans avoir des informations sur la société (effectifs, convention collective...) et sur le salaire envisagé (grille des salaires, application de la Loi TEPA...).

### **Ainsi, quel degré de proximité doit-on privilégier ?**

Car la crainte de la dépossession de son client sur des domaines que le cabinet d'expertise comptable traitait intégralement jusque là est forte ; et la sensation de concurrence évidente alors que nous avons tout à gagner à collaborer. Dans ce comportement de « filtre », le cabinet d'expertise comptable conserve alors l'intégralité de la relation-client et fournit selon la demande de l'avocat, les données qu'il aurait à connaître pour traiter le dossier.

Alors que certains pratiquent le travail en vase clos, sans aucune relation entre nos professions, tant en phase précontentieuse que contentieuse, leur intérêt est de respecter le fameux « périmètre » et permet une délimitation claire des responsabilités. Néanmoins, les contraintes et difficultés sont multiples.

La première est la réaction du client pour réunir à nouveau les pièces, témoignant d'une absence de coopération entre son expert-comptable et l'avocat que celui-ci lui a désigné ou non.

Or, l'aspect psychologique est essentiel tant dans un précontentieux qu'un contentieux, le fait qu'un de ses conseils ne s'intéresse plus au dossier, crée chez le client une inquiétude diffuse ou exprimée quant au fait que tous ne sont pas mobilisés pour la réussite de son entreprise.

De plus et c'est un réflexe traditionnel des avocats, il y a souvent de notre part l'oubli -volontaire ou non- de tenir informé l'expert-comptable, ce qui ne peut que créer un préjudice à terme, alors que nous savons que vous comptez parmi les apporteurs les plus importants de dossiers et qu'il est essentiel de créer une relation de proximité pour que le flux se poursuive. Néanmoins peu « éduqués » à cette politique de suivi et/ou au nom de la sacrosainte relation confidentielle avec le client, nous nous montrons souvent trop négligents.

Laisser sans information l'initiateur d'un dossier manifeste d'un désintérêt dommageable.

Au total, ces pratiques sont non seulement frustrantes mais également peu propices au développement de nos affaires respectives.

### **Alors quelles préconisations peut-on formuler ?**

La première est de nous obliger mutuellement à nous « réassurer ».

La meilleure des réactions est celle d'un expert-comptable qui a des doutes sur une solution à offrir à un client : qu'il n'hésite pas à contacter un avocat pour obtenir même rapidement le point de vue de ce dernier. Certes la réponse pourra être incomplète mais présente de multiples vertus qui ne se limitent pas à la simple réassurance sur un dossier. C'est la hotline qui permet d'échanger et en retour, d'obtenir des informations comptables précieuses.

La deuxième est de nous obliger à coopérer plus activement sur nos dossiers : une affaire prud'homale porte en elle de nombreuses questions comptables (bilans de la société s'il s'agit d'un licenciement économique, déclarations sociales en cas de maladie ou d'accident etc.), un contrôle de sécurité sociale en porte encore davantage.

**Cette coopération peut débiter par un simple échange d'information qui est déjà une étape cruciale. Nous pouvons aller plus loin en conseillant en amont et ensemble les dirigeants sur les stratégies en matière sociale au sein de leur entreprise.**

**Montrons plus d'audace en la matière, nous ne pourrions qu'y trouver des voies de développement.**

*Notaire à Paris,  
Maître Dominique Pessina,*

### **Travaillez-vous avec des experts-comptables et sur quels types de projets ?**

Nous travaillons avec des experts-comptables lors des transmissions de patrimoine, ainsi :

- lors des donations et des successions pour l'évaluation des entreprises,
- pour la mise en place des ingénieries patrimoniales afin d'organiser et d'optimiser les transmissions,
- lors des apports immobiliers,
- à l'occasion des cessions de fonds de commerce.

### **Avez-vous des clients communs ?**

Nous travaillons en général avec l'expert-comptable du client, il est peu fréquent que nous soyons apporteurs d'affaires l'un vis-à-vis de l'autre, dans un sens comme dans l'autre d'ailleurs.

### **Travail en commun avec des experts-comptables**

Les experts-comptables sont à la source de l'information des entreprises.

Ils assistent leurs clients au quotidien et connaissent leurs besoins et leurs perspectives.

Toutefois cette connaissance n'est pas systématiquement mise à profit pour prendre les mesures ad hoc.

Ainsi malgré les dispositions très favorables des déclarations d'insaisissabilité rares sont les entrepreneurs individuels qui y ont recours.

Une synergie pourrait être créée par des échanges d'informations mutuelles, des conférences d'actualité économique et fiscale, un forum internet.

## **Association notaire / expert-comptable**

L'association en capital semble difficile. Les règles de déontologie des deux professions sont trop différentes.

Le législateur est déjà intervenu pour scinder les activités d'expertise comptable et d'avocats qu'avaient créés les cabinets d'audit anglo-saxons.

En revanche les associations sans être capitalistiques peuvent reposer sur des ententes individuelles entre professionnels notamment une communication conjointe.

On devrait plutôt parler de partenariat.

## **L'intérêt d'une association**

C'est évidemment de proposer au client un service plus étendu, et être plus concurrentiel et plus attractif sur le marché.

## **L'inconvénient d'une association**

Les mésententes possibles liées tant à des cultures différentes le chiffre / droit, qu'à des règles déontologiques impératives et pas forcément compatibles.

En outre savoir qu'existe un lien capitalistique entre deux structures peut faire fuir les autres partenaires.

## **Avec qui s'associer ?**

Les associations entre métiers juridiques (avocats / notaires) s'avèrent aujourd'hui inconciliables. Les professions sont en concurrence et les cultures juridiques très divergentes. Les organisations professionnelles s'y opposent en fait, le législateur n'y est guère favorable, ainsi il accepte qu'un notaire ou un avocat soit salarié mais ne permet pas qu'ils le soient l'un de l'autre. Les quelques ouvertures qui ont été faites ne sont pas concluantes.

Les associations avec des experts-comptables peuvent se faire soit de façon informelle soit sous forme de participations croisées ou de holding. Chacun doit avoir sa structure, son métier, sa

déontologie. Les clients qui le veulent sont partagés et profitent d'un service étendu.

*Dirigeant d'entreprise, ingénieur de l'INSA à Lyon  
Roland Giraud*

### **Travaillez-vous avec des experts-comptables et sur quels types de projets ?**

J'ai travaillé sur cinq types de projets avec des experts-comptables :

- concevoir et valider ensemble des logiciels de gestion,
- informatiser les clients TPE et PME : le cabinet revendant des logiciels ou prescrivant,
- proposer une offre de service pluridisciplinaire aux TPE et aux professionnels libéraux, personnalisée par métier : le client, et non les missions, est placé au cœur du modèle.

Le prestataire se présente en interlocuteur unique, il vend une offre de services complète sensée couvrir tous les besoins liés au fonctionnement et à la gestion ; l'expertise comptable est une des composantes de la prestation :

- dispenser des formations : en tant qu'Institut de formation, nous proposons un catalogue de cours dans les domaines de la comptabilité et de la finance, pour les moyennes et grandes entreprises. L'animation en est sous-traitée à des experts-comptables,
- accompagner le développement de cabinets : en tant que responsable de PRODIGE, association d'experts-comptables et commissaires aux comptes, nous aidons les professionnels à écouter les besoins des clients, à définir les missions qu'ils souhaitent proposer, à acquérir les compétences, à construire les méthodologies pour produire et pour vendre ces missions.

### **Avez-vous des clients communs avec des experts-comptables, sont-ils apportés par vous et/ou l'expert-comptable ? Comment envisagez-vous les synergies commerciales ?**

Dans les 4 premières situations listées ci-avant, il y a des clients communs.

A l'exception de la formation pour le personnel de grandes entreprises, très majoritairement les clients sont apportés par l'expert-comptable.

Les synergies commerciales constatées :

- la rentabilisation des comptes par la capacité à répondre aux différents besoins des clients et ils ont en permanence des problèmes à résoudre,
- l'attractivité de l'interlocuteur unique et d'une offre de service globale dans les consultations des prospects,
- les opportunités de missions exceptionnelles.

### **Comment pourriez-vous travailler pour des clients en commun avec des experts-comptables ?**

Une attitude marketing :

- veiller à ce que les clients aient envie de nous contacter dès qu'ils rencontrent une difficulté et qu'ils sachent qu'ils seront écoutés,
- proposer régulièrement des offres de services pour entretenir le mouvement.

Une offre de service formalisée, pour :

- la faire connaître,
- la coproduire avec le client, l'expert-comptable et les collaborateurs,
- la vendre de manière tangible, transparente et avec des parties conscientes de leurs engagements.

### **S'associer avec un ou des experts-comptables serait-il envisageable et comment (en capital, autrement ?)?**

J'ai deux convictions :

- dans un monde incertain, il faut établir la confiance et placer le client, plutôt que les produits, ou les services ou les missions, au cœur du modèle,

- des clients bien écoutés sont une source de business quasiment sans fin.

Pour répondre aux attentes en fonctionnement et en gestion des organisations, il faut constituer des sociétés de service.

La compétitivité est liée à la mutualisation des coûts de commercialisation.

La clientèle est constituée par l'expertise comptable (le danger des contrôles des administrations selon l'adage : les dangers auxquels on échappe rendent plus heureux que les plaisirs auxquels on accède).

Mon opinion : il faut s'associer avec un ou des experts-comptables.

La forme, deux voies : l'association en capital ou sous forme de fondation (cf. Bosch)

### **Pour vous quel serait l'intérêt de l'association ? Trouver de nouveaux clients ? Partager des coûts ? Rendre plus efficace votre démarche commerciale ? etc.**

L'intérêt de l'association est de répondre à l'évolution des besoins des clients : la société de confiance.

Il faut rechercher la forme d'association qui pérennise au mieux le prestataire de service, ses valeurs et ses compétences.

Les économies d'échelle existent, elles sont nécessaires, elles ne sont pas la motivation première d'une association dans les services à forte valeur ajoutée.

### **Aujourd'hui quelle profession serait votre priorité pour vous associer ? et avec quels objectifs ?**

Dans une optique d'apporter du service de gestion aux entreprises petites et moyennes, l'association avec des experts-comptables est ma priorité.

Quels objectifs ?

- Mieux répondre aux attentes du marché en apportant un service global.



- Partager les valeurs d'une profession libérale.
- Contribuer au développement des entreprises françaises et donc du pays.
- Exploiter le « gruyère » d'une clientèle fidèle.

## AUTRES REGARDS SUR LA PROFESSION

### LES EXPERTS-COMPTABLES QUI ONT QUITTÉ LA PROFESSION

*Expert-comptable, consultant spécialisé dans l'accompagnement du dirigeant, Bruno Rozan (Conseil et Management) à Vichy*

*Actuellement, Bruno Rozan exerce à temps partagé : 30 % du temps sur l'expertise comptable et 70 % sur le conseil aux dirigeants, l'accompagnement du dirigeant.*

*Il est l'auteur d'un livre : L'accompagnement du dirigeant par la vision. Son objectif est de se consacrer entièrement à l'activité conseil (ce sera effectif en 2012) tout en restant inscrit à l'Ordre des experts-comptables.*

#### **Pourquoi avoir choisi cette orientation ?**

D'abord pour des raisons de caractère personnel. J'ai une hantise de l'ennui. Dans l'expertise comptable, la relation avec certains clients m'est parfois difficile ou ennuyeuse, sans reconnaissance humaine car certains clients ne recherchent qu'un prix et pas autre chose, notamment pas de conseils. On est simplement clients/fournisseurs pour tous ces clients qui ne recherchent qu'une prestation traditionnelle de comptabilité.

J'ai voulu me faire plaisir, être dans mes années-plaisir, travailler avec les gens que j'aime. Mes associés ont racheté mon cabinet pour que je puisse me consacrer à cette nouvelle activité afin d'élargir l'offre de services aux clients du groupe G4.

J'aime répondre à des besoins de dirigeants qui sortent des missions traditionnelles, traiter des problématiques nouvelles. La prestation d'accompagnement permet de "cultiver le foncier" car elle est recherchée et attire de nouveaux clients vers le cabinet, s'ils n'ont pas encore d'expert-comptable, bien entendu.

### **La non-utilisation du titre "expert-comptable" change-t-elle votre relation avec les clients ?**

L'expertise comptable est un tremplin parfait pour aller vers cette orientation. On a déjà la relation client. Il faut simplement savoir évoluer pour changer de casquette.

Mais le titre n'est pas nécessaire. Il faut des qualités de conseil (écoute, synthèse) et la relation avec le Dirigeant n'est plus la même, elle prend une autre dimension, l'image de marque n'est pas la même. Il m'arrive d'intervenir auprès de Dirigeant dont je n'ai pas nécessairement la mission d'expert-comptable, et c'est souvent à la demande du confrère en charge de la mission comptable.

### **En n'utilisant plus le titre "expert-comptable" : Votre approche commerciale est plus facile/difficile ? Pourquoi ?**

Ce n'est pas le titre qui permet d'avoir des missions. C'est le bouche à oreille.

Peu de sociétés de conseil sont capables de faire ce que je fais en PME et les structures importantes ne peuvent le faire que sur des entreprises importantes pour cause de budgets d'honoraires très élevés. Donc le développement se fait naturellement.

Ce qui est très profitable, c'est qu'en accompagnant les Dirigeants, en tant que copilote de l'entreprise la mission est permanente. La mise en œuvre de la mission nécessitant le partage de la vie de l'entreprise et des préoccupations du chef d'entreprise, l'accompagnateur devient très vite le conseil "clef de voûte" du Dirigeant.

Je travaille en réseau y compris avec des confrères, pour leurs propres clients car lors de la mission d'accompagnement (mission de conseil en amont) on détecte très fréquemment des besoins en missions de réalisation (mission de conseil en aval).

Pourquoi une société dédiée ? Un besoin d'identification des prestations. Un nom commercial est important pour ne pas mélanger avec la mission d'expertise comptable, et éviter que le client globalise les honoraires et ne compare qu'avec la mission de base !

### **Quels conseils donneriez-vous aux experts-comptables qui voudraient s'orienter vers des missions qui sont hors du périmètre réglementé ?**

- Démarrer en réseau.
- Ne pas négliger les vases communicants car si l'accompagnateur est un pourvoyeur de dossiers, il doit avoir une base de départ. Il est préférable d'être en lien avec un cabinet.  
Il me paraît très difficile de partir à zéro. Une base de clientèle est nécessaire à mon sens.
- Utiliser la synergie d'un cabinet car sur 200 clients on peut en accompagner certains (10% ont un besoin important, en dehors des besoins d'accompagnement ponctuels).  
Ceux-là, il faut les satisfaire. Il faut avoir des références et l'expert-comptable en possède.
- Il faut avoir une capacité certaine dans la formalisation. Il faut construire une synergie commerciale avec le métier traditionnel d'expert-comptable, organiser le back-office avec le maillage des compétences, c'est cela le réseau.
- Ne pas avoir la prétention de tout faire pour faire des honoraires, il faut savoir déléguer à d'autres une partie des missions détectées. Il y a toujours un retour, cela crée des synergies. Attention, si l'accompagnateur essaye de faire lui-même toutes les missions qu'il détecte, il sera vite débordé, l'accompagnateur doit rester principalement sur les missions de conseil amont. On n'est pas forcément spécialiste dans tout !
- Utiliser les autres conseils du dirigeant, ne pas chercher à les marginaliser, il faut au contraire se servir du maillage.
- Avoir une bonne créativité car l'accompagnateur n'est pas dans des missions de répliation ainsi qu'une capacité de synthèse et de formalisation car c'est la condition du partage des réflexions.

Un risque, toutefois, dans la durée, notre influence envers le chef d'entreprise est à double tranchant car on partage beaucoup de choses avec lui et il faut maintenir cet équilibre, savoir ne pas rentrer dans sa sphère de décision.

## LES ASSOCIÉS QUI NE SONT PAS EXPERTS-COMPTABLES MAIS ASSOCIÉS DANS UN CABINET

*Responsable du pôle conseil PME, associé HISSEO,  
Christian Mollet, à Nantes*

### **Un très bref rappel de votre activité.**

A l'origine, le cabinet HISSEO est spécialisé dans le conseil de direction, développement commercial et stratégie à destination d'entreprises de type TPE-PE et PME régionales. Reconnu pour le caractère très opérationnel des démarches mises en œuvre.

**Quel est le chemin qui vous a amené à intégrer un cabinet d'expertise avec votre cabinet de conseil ? (en résumé : volonté de maintenir la croissance + les synergies/complémentarités vis-à-vis des clients)**

Motivé par la volonté de maintenir un développement durable de l'activité, reconnu pour un certain nombre de réussites stratégiques en clientèle, il fallait sécuriser l'avenir avant une crise économique annoncée (cycle tous les 10 ans) qui aurait pu mettre un frein brutal à la croissance.

Souvent en relation avec des experts-comptables, dans le cadre des missions de conseil il est apparu que la convergence d'implication vis-à-vis des clients pouvait être une synergie favorable à une approche complémentaire doublée d'un relais de croissance.

Après avoir montré des résultats probants chez des clients communs avec le cabinet FIDEA, une démarche de rapprochement volontaire a été progressivement construite. En 2008, le cabinet FIDEA a acquis HISSEO. Après cette première acquisition, FIDEA a renforcé le pôle conseil ainsi constitué en rachetant le cabinet CAPFOR Atlantique (RH), créant IN'VOXA (Crédit Impôts Recherche) et accompagnant le

développement de la structure ECELIA (Prévoyance Santé Retraite).

**Qu'y avez-vous trouvé ? (en résumé : croissance + travail en binôme + satisfactions clients + renforcement image/crédibilité + motivation des équipes)**

FIDEA a été un formidable relais de croissance. La proximité liée à l'appartenance à un même groupe entre les équipes de conseils, d'experts-comptables et chefs de mission a permis d'instaurer un climat de confiance en travaillant ensemble sur des dossiers clients.

En période difficile (2009-2010) les clients communs ont trouvé des soutiens auprès d'interlocuteurs complémentaires et la reconnaissance client a été décuplée pour les uns et pour les autres.

D'abord, ce sont les clients qui ont exprimé une première satisfaction, valorisante pour le cabinet conseil bien évidemment aussi. Le fait d'être rattaché à un cabinet d'expertise comptable reconnu est aussi un gage de sérieux qui manque quelquefois à l'image des consultants. Ceci a renforcé notre crédibilité. Enfin le fait de faire partie d'un groupe plus important a permis de travailler sur des prestations et des démarches communes, rendant plus innovantes et attractives les offres des uns et des autres. Ce sont de nouveaux projets de développement et des challenges qui sont apparus, renforçant la motivation des équipes.

**Quels conseils donneriez-vous à ceux réfléchissent aujourd'hui à l'interprofessionnalité ? (en résumé : l'avis de plusieurs experts répond à une demande client)**

Le monde est de plus en plus complexe. Les données de plus en plus nombreuses. Le dirigeant se sent seul. Une nouvelle génération de chefs d'entreprises apparaît, désireuse de plus de conseils pour réussir à discerner plus facilement les priorités. L'expert-comptable reste le conseil de confiance du chef d'entreprise mais ne peut pas répondre aux nombreuses questions se situant hors de son champ d'expertise comme par exemple... stratégie, ressources humaines, commerce, informatique, CIR, management, etc.

L'interprofessionnalité est la réponse en partant du principe que les problématiques étant de plus en plus complexes, il est nécessaire de recourir à des expertises par domaine d'intervention. Le client final est rassuré de savoir dans quel cabinet il pourra trouver les professionnels spécialisés dont il peut avoir besoin. L'interprofessionnalité rassemblée sous une même enseigne rassure et répond à un véritable besoin client.

## PROJET CABINET/PROJET PERSONNEL

*Nicole Saunier-Gormezano, consultante NSG PHASE 2*

*Il est absolument évident que si les projets personnels et professionnels des associés-dirigeants ne sont pas cohérents, l'échec de l'association est inévitable. Or, force est de constater qu'une association ne peut prouver sa réussite que dans le concret et l'opérationnel.*

### **Pourquoi autant de projets de cabinet, et d'associations exceptionnels sont-ils restés inscrits sur paper-board sans réussite sur le terrain ?**

Tout d'abord parce que, une association dans un cabinet, c'est le partage d'une tranche de vie commune pour de nombreuses années qui ne peut donc s'envisager que si l'on a bien défini :

- le cabinet que l'on veut construire ensemble : valeurs, objectifs stratégiques...,
- les rôles de chacun : production, management, développement...,
- l'organisation et le fonctionnement,
- les règles de gouvernance : prise des décisions, gestion des situations délicates, évaluation des résultats...

Ces fondamentaux « classiques » constituent les conditions nécessaires à la réussite de l'association mais elles ne sont pas suffisantes. Seule la double cohérence : du projet professionnel et du projet de vie de chacun, des projets professionnels individuels des différents associés assurera l'implication indispensable ; cette implication

pouvant être différente à condition que cette différence soit insérée dans le projet du cabinet.

Il s'agit donc de se poser les bonnes ou les vraies questions : quel positionnement de ma vie professionnelle dans ma vie ? Qu'est ce que j'en attends ? Quels efforts suis-je prêt(e) à faire, quels sacrifices ou compromis... et surtout pendant combien de temps ? Quel cabinet je veux construire pour répondre à ces objectifs... le cabinet que nous envisageons ensemble répondra-t-il à ces objectifs ? ...

Autant de thèmes d'échanges préalables entre les associés.

Autant de thèmes sur lesquels il faudra revenir régulièrement, individuellement et collectivement, pour éviter que les fossés ne se creusent : pour chacun, entre ses aspirations personnelles et son quotidien au cabinet, pour l'équipe entre les associés eux-mêmes.

## **Et les Jeunes ?**

Comme le rappelle l'article sur la sociologie des nouveaux entrants, les Jeunes sont souvent plus clairs sur leurs objectifs que ne l'ont été certains de leurs aînés à leur époque. Ils sont sans doute plus préparés ou sensibilisés à rechercher cette cohérence entre projet personnel et projet du cabinet.

Pour réussir leur association et éviter tout quiproquo avec les « anciens », plusieurs étapes :

- valider avec eux leur réelle envie de s'associer et surtout leur compréhension de ce qui change entre la position de salarié et celle d'associé ; à ne pas ramener au seul investissement en temps pour le cabinet !!
- les faire participer à la construction du projet du cabinet ou dans le cas d'un très grand nombre d'associés, valider avec eux leur adhésion au projet et leur rôle, leur évolution dans ce projet
- mettre en place un parcours d'association intégrant en parallèle prise de nouvelles responsabilités et tutorat pour « apprendre le métier d'associé » ; profitons des compétences parfois pointues ou

novatrices de certains Jeunes pour tester leur efficacité dans l'action et la décision, pour les impliquer dans des fonctions transverses...

Aujourd'hui l'association peut avoir deux objectifs :

- la reconnaissance et la fidélisation de ressources et de compétences
- la préparation de la relève donc l'intégration de véritables entrepreneurs. Or, l'esprit d'entreprise ne s'apprend pas et ne se décrète pas ! Nombre de confrères en ont fait l'expérience avec le refus de l'association de la part de jeunes experts-comptables très compétents, très impliqués... ??

Les associés dirigeants actuels du cabinet ne seront donc que des révélateurs de cet esprit d'entreprise : en proposant un projet mobilisateur, en constituant des « modèles » d'équilibre de vie et d'épanouissement pour leurs équipes, en observant les comportements, en étant à l'écoute, en développant l'empathie...

Tout cela peut paraître difficile, plus facile à écrire qu'à faire, compliqué à faire seul ?

Faut-il faire appel à un consultant ? Peut-être ou peut-être pas... mais en tout cas pas un gourou qui sait et fait à votre place !

L'aide du consultant peut se situer à deux niveaux :

- la recherche de futurs associés si ceux-ci ne sont pas dans le cabinet... mais attention à la chasse chez les confrères ?
- l'appui à la réflexion individuelle et collective, à la définition du projet, à sa mise en œuvre auprès des Jeunes comme des Anciens, avec surtout un apport de méthode, d'objectivité, d'alerte, de mutualisation des bonnes pratiques et de facilitation de la compréhension mutuelle...

Un consultant qui ne sait pas toujours ce qu'il faut faire mais certainement ce qu'il ne faut pas faire !



# RÉPARTITION DU POUVOIR

## LA NOTION D'ASSOCIÉ ET SES LIMITES

### *Accompagnement des Politiques RH*

*Christian Robichet, consultant, APORH consulting group, à Lyon*

Toute démarche mobilisant les ressources humaines est conditionnée par la clarification et le partage de repères communs : la description des attendus de la collaboration, de la performance visée et de leurs évaluations, la pleine compréhension des rôles au sein d'une organisation. La précision des statuts et des droits et devoirs qui y sont attachés ne sont opérants que si les compréhensions sont identiques de toutes les parties prenantes.

A cet égard, les professions de prestations intellectuelles ayant ou ayant eu une large pratique libérale utilisent un terme très central dans les relations humaines de leurs organisations : celui d'associé. Il est porteur de représentations tant internes que vis-à-vis des clients. L'interrogation des notions attachées à ce vocable fortement polysémique, au regard des évolutions actuelles de la profession de l'expertise comptable, permet de discerner la quasi-totalité des enjeux humains qu'elle devra affronter.

Quelle est la problématique d'une entreprise de prestations de services ? Le facteur de production est majoritairement humain. L'investissement de chacun est fortement conditionné par l'appréciation qu'il a de la répartition de la valeur ajoutée entre les acteurs internes (associés, collaborateurs) ainsi que par les dimensions plus émotionnelles de la motivation (reconnaissance sociale, plaisir de la réussite, ...). La performance de l'entreprise est liée à ses possibilités d'attirer et de fidéliser les bonnes compétences ainsi qu'à sa capacité à les faire s'exprimer.

Le statut d'associé est présent dans tous ces champs et est, surtout, caractérisé par le fait qu'il confond (au sens étymologique) diverses notions qui sont de registres très différents et rarement exprimées en tant que tels :

- une notion capitalistique : il y a confusion avec la notion d'actionnaire

- une notion régaliennne : il y a confusion avec la notion de décideur
- une notion managériale : il y a confusion avec la notion d'encadrant
- une notion technique : il y a confusion avec la notion d'expert / de sachant
- une notion commerciale : il y a confusion avec la notion d'interlocuteur privilégié du client
- Une notion de rémunération privilégiée : il y a confusion entre richesse immédiate (salaire) et différée (valeur du cabinet), accentuée en cas d'achats de parts sociales par l'endettement qui en découle souvent.

L'évolution de la profession qui va vers des cabinets de taille plus importante, vers une fonction commerciale affirmée, vers une pluridisciplinarité plus large, vers une nécessité de pilotage économique et managériale plus forte, et qui peut voir entrer des financiers dans le capital fait potentiellement exploser cet agrégat historique, issu de la notion de profession libérale.

La séparation des différentes notions qui étaient liées (« est-ce que parce que j'ai acquis des parts sociales d'une entreprise signifie que je suis nécessairement et simultanément un stratège, un décideur, un manager, un expert et un commercial ? ») représente une opportunité réelle pour affecter et développer les qualités et compétences de chacun au regard de ces différentes missions.

L'enjeu est large et les conséquences sont importantes dans une phase de profondes mutations et dans un contexte où l'attractivité du « package associé » n'est plus forcément aussi forte pour les nouvelles générations.

Le frein à ces réflexions est évidemment personnel : le statut d'associé donne à celui qui l'a un sentiment de puissance. Il est difficile d'admettre que l'on n'est pas nécessairement un bon commercial quand le chiffre d'affaires a cru pendant des années, en s'appuyant sur des obligations pour le client et un marché largement protégé de concurrents exogènes. De même il est difficile de sortir d'une logique d'expert (j'ai raison car je suis le plus sachant) pour aller vers l'assemblage de compétences qu'on ne maîtrise pas toutes

(dans le cas d'une offre pluridisciplinaire). Et enfin il n'est pas facile d'admettre que les compétences managériales ne sont pas innées, et en tout cas pas liées à la détention de parts sociales.

Un grand pas vers la solution consiste à poser le problème. Est-ce que je me trouve dans la situation qui vient d'être décrite ? Est-ce que la taille de mon entreprise de services ( ... de mon cabinet) me permet de dissocier ces différentes notions ? Quels sont les impacts de mon projet d'entreprise, de mes perspectives ?

Si il y a nécessité ou opportunité à interroger les différentes composantes de la notion d'associé, le meilleur point d'entrée est celui des qualités personnelles et des appétences car autant les compétences (les techniques) sont accessibles par la formation et l'accompagnement individuel autant il est illusoire de vouloir faire évoluer des qualités personnelles : a priori qu'est-ce que, naturellement, je suis apte à faire, qu'est-ce qui me fait envie ? Par exemple, il est possible d'acquérir des techniques commerciales mais, sans être spontanément à l'aise pour aller vers l'autre, dans un contexte de prospection active il y a peu de chance que la performance soit au rendez-vous et que le plaisir de la relation participe à la motivation.

L'étape suivante consistera à clarifier son organisation. A partir du moment où les contributions sont distinguées (exemple : technique, commercial, management), il est indispensable de formaliser la manière de fonctionner ensemble, de répartir les pouvoirs de décision, de placer la bonne personne au bon endroit avec les bons moyens, de s'interroger sur les niveaux et modes de rémunération permettant de fidéliser les personnes (au regard de la valeur marché du travail) et de maintenir leur motivation (en sachant qu'une rémunération jugée insuffisante est facteur de démotivation alors qu'une rémunération jugée correcte est un préalable à la motivation mais ne suffit en général pas).

Il s'agit en fait de s'inscrire dans une logique de gestion des ressources humaines, dont celles des associés. Est-ce choquant pour une entreprise de services ?

# ENJEUX JURIDIQUES

## CADRE JURIDIQUE DE L'EXERCICE DE LA PROFESSION

### RÉFLEXIONS SUR L'INTERPROFESSIONNALITÉ CAPITALISTIQUE

*Maxime Delhomme, avocat en droit des responsabilités,  
droit pénal des affaires à Paris*

L'interprofessionnalité, sujet si récurrent que l'on peut se demander s'il s'agit d'une lubie ou d'une nécessité pour tous ou pour quelques-uns seulement ?

Les craintes que peut susciter son organisation dans des formes sociales sont-elles réelles ou seulement un ressenti passéiste ?

Ce qui est certain c'est l'évolution législative dont la SPFPL, version loi du 11 mars 2011, paraît être une étape marquante mais incomplète pour ceux qui souhaitent un véritable cadre juridique, travailler ensemble et pas seulement détenir en commun des participations dans des quasi filiales.

La suite est en filigrane et déjà est discutée sur la possibilité de pouvoir faire appel à des investisseurs extérieurs au capital ce qui serait nécessaire dans le cadre de la concurrence internationale.

Les petits artisans que nous étions tous il y a peu vont donc, grâce à ce vent de liberté, pouvoir devenir de grands capitaines au long cours.

Il est vrai que beaucoup n'ont pas attendu et que les « big » ne cachent pas être de véritables entreprises multi-professionnelles.

Cette loi qui leur permet de s'organiser plus ouvertement va peut-être aussi accroître le nombre de ceux qui peuvent envisager de les concurrencer.

À ce stade peu importe les raisons des uns et des autres et essayons de regarder où nous en sommes dans les faits.

### **Les motifs du législateur**

Lors des débats parlementaires il a été indiqué qu'il s'agissait de « décloisonner le monde du droit », l'élargissement aux professionnels du chiffre est venu après pour donner « tout à la fois un gage d'efficacité pour le justiciable et un moyen pour ces professions de tenir leur place dans la compétition internationale ».

C'est l'effet, tempéré, de la directive « services » du 12 décembre 2006 qui voulait « que les prestataires ne soient pas soumis à des exigences qui les obligent à exercer exclusivement une activité spécifique ou qui limite l'exercice conjoint ou en partenariat d'activités différentes » (art.25, §1).

Que nos activités rendent service c'est bien le moins et à ce titre nous sommes des prestataires mais nous avons les uns et les autres fait suffisamment savoir que notre devoir d'indépendance vis-à-vis du public devait nous permettre de nous protéger des exigences que celui-ci pouvait avoir.

Le regroupement capitalistique qui nous est proposé pour nous renforcer est-il efficace et n'est-il pas susceptible d'amoindrir notre indépendance ?

### **Le regroupement des professionnels**

Quelles que soient les professions concernées, le regroupement des professionnels dans de véritables entreprises a montré son efficacité en termes de chiffre d'affaires. La visibilité d'une enseigne, la possibilité qu'elle a à se faire connaître, et le côté rassurant de professionnels acceptant des standards d'organisation se validant les uns des autres, explique le succès.

Le multi-professionnalisme peut permettre d'accroître cet effet mais il fera aussi naître une confusion sur la nature des activités pratiquées.

Si l'on considère comme cela est probable que l'enseigne gardera une activité dominante, celle qui l'a fait connaître du public, les autres activités ne seront qu'accessoires et comme cela est déjà permis par leur législation aux experts-comptables, la SPFPL revient à permettre la réciproque aux avocats et aux notaires.

Ces deux professions ont beaucoup à gagner à se regrouper entre elles car leurs concurrents, qui mènent la danse en Europe, sont les sollicitors anglais qui exercent sur toute la largeur de la gamme.

Ce qui paraît le plus difficile lorsque l'on parle de capital pour les professions du chiffre et du droit est de savoir qui dirigera, déjà dans les structures uniprofessionnelles les luttes sont âpres ; pour reprendre les schémas classiques puisque c'est celui qui attire la clientèle qui met les autres en dépendance il va falloir beaucoup d'intelligence, et de travail rédactionnel, pour trouver un équilibre.

### **L'intérêt de la clientèle**

La question se pose de l'indépendance des professionnels liés par des accords économiques. Le référencement classique, qui prohibe la rémunération, est d'une certaine façon contourné lorsque le choix du professionnel dans les partenaires qu'il recommande est limité par l'intérêt de la structure à laquelle il a décidé d'appartenir.

Le problème qui existe déjà dans d'une même profession risque d'être accru dans le multi-professionnalisme.

En effet le client est après tout libre de subir ou non le référencement interne s'il peut le percevoir ce qui n'est pas évidemment le cas lorsque les liens sont faits dans une holding.

Ainsi la véritable société interprofessionnelle d'exercice serait dans le principe plus clair.

Le principe du libéralisme reposant sur le fait que chacun soit considéré comme également vigilant de ses propres intérêts nécessite qu'il puisse complètement les apprécier.

### **Le chemin de la liberté**

Le décloisonnement dont parlait le législateur a d'abord été interne à chaque profession, les multiples façons d'exercer la profession d'avocat aujourd'hui, l'élargissement des possibilités d'accessoire par les réformes de 1968 puis de 2010 pour la profession d'expert-comptable, et maintenant le décloisonnement des professions entre elles.

Est-ce qu'en continuant le mouvement le cadre statutaire des professions ne va pas devenir plus flou ?

L'appréciation de la déontologie ne va-t-elle pas devenir plus difficile pour chacun ?

La liberté est une valeur mais elle a aussi un prix.

## **CHARTRE D'ASSOCIÉS**

*Maître Olivier Bureth, avocat en droit commercial et droit immobilier à Paris*

*Maître Philippe Touzet, avocat en droit des sociétés, droit commercial et spécialisé en droit des professions libérales à Paris*

### **Le Pacte d'associés, charte, ... est-ce bien utile ?**

Le Pacte d'associés apparaît encore pour beaucoup comme relevant de l'exotisme, voire de l'inutilité. Il est donc prudent de rappeler le caractère indispensable de ce contrat, qui en complément des statuts, permettra d'organiser de manière sécurisée les relations entre associés d'une société d'exercice libérale.

Avant d'examiner le régime juridique du Pacte (cf. page 72) et son contenu (cf. page 74), il y a lieu d'apporter une précision terminologique. En effet, il est fréquemment fait référence à la notion

de « charte d'associés » au lieu de « pacte d'associés ». Ces deux termes correspondent-ils au même type d'accord, ont-ils le même contenu et produisent-ils les mêmes effets juridiques. En fait, la réponse est empirique. Ni le Pacte, ni la charte n'ont d'existence légale, ils sont issus de la pratique. Il existe en revanche une jurisprudence abondante concernant les pactes et les auteurs juridiques ne sont pas avares de commentaires doctrinaux sur le sujet. Concernant la charte, la matière est plus mince, proche même de l'inconsistance. Les effets juridiques de ces deux contrats sont identiques. Ils lient les parties et en cas de violation peuvent uniquement donner lieu à l'attribution de dommages-intérêts. En fait, c'est au niveau du contenu qu'apparaît réellement la différence. Dans l'esprit des signataires d'une charte d'associés, celle-ci est un document *plus « léger »* qu'un pacte, moins précis, moins détaillé. Elle se contente de fixer les principes. C'est précisément pour cette raison que nous la déconseillons. Nous savons trop à quel point le jour où la machine sociétaire se grippe et *l'affectio societatis* s'enrhume, les clauses trop générales ne permettent pas de sortir rapidement et proprement d'une situation potentiellement litigieuse. De fait, elle évolue nécessairement vers le litige, avec les conséquences catastrophiques que l'on connaît sur les individus et les structures d'exercice libérale. Lorsqu'une situation se tend entre des associés, la meilleure manière d'en sortir est d'appliquer de manière automatique des procédures qui ont été élaborées « à froid ». Si l'absence de précision des clauses permet aux uns et aux autres d'empêcher concrètement l'application du principe posé par la Charte, le litige est en passe de survenir.

C'est pourquoi nous préconisons la rédaction d'un véritable pacte d'associés, seul à même d'organiser efficacement la relation entre les associés.

## **Le régime juridique du Pacte d'associés**

Le Pacte d'associés est défini, selon le vocabulaire juridique de Monsieur CORNU, comme étant « *la convention statutaire ou extra statutaire aux termes de laquelle les associés d'une société*



*s'accordent licitement sur les ventes à venir de leurs titres ou sur les modalités de leurs votes dans les assemblées générales ».*

Les associés ou certains des associés de la société peuvent en effet conclure entre eux des conventions en rapport avec l'activité ou le fonctionnement de la société.

Le Pacte est d'abord un contrat, soumis à l'ensemble des conditions de validité du contrat (objet licite, consentement, etc.), et a pour vocation de définir les relations entre les confrères, à garantir l'indépendance professionnelle de chacun et déterminer précisément les conditions de la direction de l'association par un animateur. Il s'impose donc également aux signataires sur la base de l'article 1134 du Code civil. N'étant qu'un contrat, le pacte ne peut pas contenir de clause contraire aux dispositions d'ordre public du droit des sociétés ni contredire les statuts.

Il résulte de ce régime juridique les avantages et inconvénients suivants :

### **Avantages :**

- La souplesse : Il peut être modifié par simple avenant ;
- La discrétion : étant extrastatutaire, il échappe à l'obligation de publicité qui pèse sur les statuts de la société.

### **Inconvénients :**

- Le Pacte est soumis au principe de l'effet relatif de l'article 1165 du Code civil, applicable à tout contrat. Il ne sera donc obligatoire que pour ses signataires et encore, dans certaines limites.
- Sauf disposition spécifique, le Pacte ne sera pas opposable au cessionnaire des titres de l'associé signataire (cédant) ;
- Comme tout contrat, son évolution est soumise à la règle de l'unanimité.
- Sa violation ne peut donner lieu qu'à l'octroi de dommages-intérêts et non par exemple, à la nullité de l'acte qui lui est contraire (comme c'est le cas pour une violation des statuts).

## Le contenu du pacte

Le Pacte permet d'assurer la protection d'intérêts convergents ou de maintenir un équilibre entre les associés mais est également un outil de règlement des conflits, d'incitation, de motivation et de gestion du groupe.

Ainsi, le Pacte d'associés indiquera les modalités d'entrée dans l'association mais également les règles qui présideront à la sortie de l'association (retrait du capital, décès, mésentente).

Le Pacte d'associés peut contenir toutes sortes de clauses. Toutefois, dans un pacte de sociétés d'experts-comptables, on retrouve généralement les clauses suivantes :

- Statut juridique, social et fiscal des associés : quels sont les gérants parmi les associés ? quel est le statut social et fiscal des associés.
- Rémunération : en cela, le pacte peut être, au choix des associés, un outil de motivation, de promotion d'un esprit d'équipe plutôt que d'individualités. En cette matière, l'imagination des praticiens est sans limite et il convient à l'évidence de passer le temps nécessaires pour trouver des solutions, à la fois pérennes et souples, permettant à chacun de ne pas être frustré.
- Valorisation des parts en cas de départ d'un associé : l'article 1843-4 du Code civil prévoit une procédure d'expertise judiciaire dans tous les cas où la valeur de parts sociales doit être déterminée dans le cadre d'une cession de ces parts. En 2007, la Cour de cassation avait décidé que cet article devait s'appliquer même en présence d'une clause statutaire fixant une méthode d'évaluation des droits sociaux. De surcroît, l'expert ainsi désigné n'est pas lié par la méthode définie dans les statuts.

Or, il aura tendance à appliquer les méthodes traditionnellement admises qui ne tiennent pas compte de la particularité des sociétés libérales, dans lesquelles le retrayant emportera avec lui son portefeuille de clients. L'application des méthodes traditionnelles d'évaluation conduit donc à lui payer sa quote-part de chiffre d'affaires pour une clientèle qui va le suivre... cherchez l'erreur !

Se rendant certainement compte de l'aberration qu'il y a à demander aux associés non retrayant de payer pour une clientèle qui va quitter la société et suivre le retrayant, la Cour de cassation a atténué le principe dans un arrêt du 24 novembre 2009 . Elle a ainsi décidé qu'une promesse de vente incluse dans un acte extra statutaire et fixant les modalités de détermination du prix de vente de ces parts sociales, permettait d'échapper à l'application de l'article 1843-4 du Code civil, la cession devenant parfaite dès la levée de l'option incluse dans le Pacte d'associés.

Le Pacte d'associés contiendra donc utilement une promesse de cession de parts sociales détaillant les modalités de valorisation de ces parts sociales.

En conclusion, le Pacte d'associés est le complément indispensable des statuts, qu'il précise et complète discrètement.

---

# ENJEUX FINANCIERS

---

## TRANSMISSION ET ASSOCIATION DANS LE CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE : DE L'ÉVALUATION AU FINANCEMENT

*Gilles de Courcel*

*Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Interfimo*

### PRÉAMBULE

Les cabinets d'expertise comptable, au-delà des spécificités qui s'attachent au caractère légal ou réglementaire du cœur de leurs activités, sont des entreprises relativement comparables aux autres lorsque l'on évoque la question de leur transmission, si ce n'est...

Si ce n'est leur dimension libérale, c'est-à-dire leur rattachement à la sphère des professions libérales, lesquelles placent au centre de leur modèle économique et sociétal la présence d'un homme ou d'une femme mettant au service de son client, à titre personnel et sous sa propre responsabilité, son art ou sa science, dans un cadre déontologique stricte et dans le respect de l'intérêt général.

Ce particularisme, qui fonde l'intérêt et la valeur de ces professions, ne peut être ignoré dans une réflexion portant sur la transmission et l'association dans les cabinets d'expertise comptable, a fortiori lorsque l'on évoque la valeur de ceux-ci et le financement des opérations de transmission.

## L'ÉVALUATION DES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE

### Principes

Comme pour la grande majorité des entreprises, la démarche qui guide l'évaluation des cabinets d'expertise comptable se fonde sur deux familles de méthodes de valorisation :

- les méthodes analogiques, ou méthodes des comparables, qui consistent à rapprocher l'entreprise à évaluer d'autres entreprises considérées comme suffisamment semblables et dont la valeur de marché est suffisamment connue ;
- les méthodes intrinsèques, qui reposent sur l'analyse de données issues de l'entreprise à évaluer ; les agrégats retenus résultent essentiellement du compte de résultat de l'entreprise affecté de retraitements adaptés à la situation spécifique rencontrée.

Mais préalablement à la mise en œuvre de toute méthode d'évaluation, on procèdera à un travail de diagnostic général du cabinet qui permettra :

- de l'apprécier dans son contexte économique, culturel et sociétal ;
- d'établir une synthèse de ses risques/opportunités et points forts/faiblesses.

Ce diagnostic préalable permet d'affiner les éléments financiers privilégiés dans la mise en œuvre des méthodes d'évaluation qui seront in fine retenues.

### Applications

S'agissant des méthodes analogiques, le travail de recensement des comparables se trouve grandement facilité par les études produites par Interfimo et publiées sous le titre « *Prix de cession des 100 dernières transactions de cabinets d'expertise comptable* », d'autant que cette étude se décline en terme de typologie de transactions, de statut et de profil des acquéreurs, de localisation géographique, ...

En ce qui concerne les méthodes intrinsèques qui, in fine, reviennent à capitaliser un résultat afin de déterminer une valeur de rentabilité, on retiendra que la méthode la plus probante consiste à déterminer la valeur qui permettait à l'acquéreur, tout à la fois, de rembourser l'emprunt d'acquisition et de percevoir la rémunération ou le revenu auquel il pourrait prétendre dans une entreprise comparable en qualité de salarié.

## **OPÉRATIONS ET VALEURS OBSERVÉES**

Nous appuyant sur la plus récente étude Interfimo ci-dessus évoquée (février 2011) nous formulons les constats ci-après :

### **Typologie des transactions**

- près de 40 % des transactions concernent des opérations de croissance externe ;
- 23 % de celles-ci se rattachent à l'installation de l'acquéreur ;
- 20 % seulement des transactions relèvent d'une opération de vente entre associés ou d'intégration d'un tiers.

### **Valorisation des transactions**

- S'agissant du prix de cession des clientèles, ceux-ci s'établissent en moyenne à 275 K€ ;
- le prix de vente sur les parts de sociétés d'expertise comptable étudiées par Interfimo s'établit en moyenne à 815 K€ ;
- la valorisation de la clientèle dans ces acquisitions s'établit à 85 % du chiffre d'affaires hors taxes.

## **LE FINANCEMENT DES OPÉRATIONS**

Dès lors qu'il y a transaction, il y a nécessité d'un financement au bénéfice de l'acquéreur.

Les transactions en relation avec des opérations de croissance externe initiées par des cabinets d'expertise comptable n'appellent

pas d'observations particulières, car elles mettent en présence des catégories d'acteurs présentant des surfaces financières pouvant se révéler extrêmement hétérogènes.

Tout au plus, on soulignera que ces acteurs, dès lors que leur structure financière est saine et que leur acquisition se réalise à un prix non exorbitant au regard des transactions comparables, n'ont pas de réelles difficultés à trouver un financement extérieur et cela à des conditions généralement favorables.

Le recours à un financeur bon connaisseur du secteur constitue généralement un facteur de bonification des conditions financières obtenues.

Il faut donc plutôt s'intéresser aux opérations d'installation et surtout d'association.

Les opérations d'installation sont les plus risquées. Le passage du statut de salarié à celui d'entrepreneur n'est pas toujours évident et peut conduire à certaines déconvenues.

Cette situation s'en ressent dans les conditions offertes par le financeur qui devra tenir compte d'une prime de risque spécifique.

En revanche, les opérations d'association sont celles qui devraient bénéficier des conditions financières les plus avantageuses ainsi que du plus large panel de solutions.

En effet, un nouvel associé est le plus souvent un homme ou une femme qui a déjà réalisé tout ou partie de son parcours professionnel au sein du cabinet dans lequel il va s'associer.

Il en connaît les forces et les faiblesses, il en connaît la capacité de développement et projette son avenir en prenant appui sur un socle déjà bien solidifié.

Il peut bénéficier d'une charte d'associés qui lui assure tout à la fois des conditions équitables de valorisation des parts et en organise la liquidité.

S'offre à lui une large gamme de mode de financement :

- l'endettement personnel, bien sûr ;
- mais le crédit vendeur, également ;
- parfois le recours à une structure ad hoc qui permet une mutualisation des conditions financières au bénéfice de jeunes associés avec, le cas échéant, un abondement par la structure.

En bref, c'est la voie de l'association qui offre potentiellement le plus de facilités dans le financement des opérations d'acquisition-cession de parts de sociétés d'expertise comptable.

Pour autant, les financeurs se doivent de ne pas brider leur imagination pour offrir au marché des cabinets d'expertise comptable des solutions diverses, nombreuses et adaptées, de nature à faciliter les transmissions, en particulier les transmissions générationnelles.

Le secteur de l'expertise comptable et de l'audit connaît de surcroît des ajustements de frontières tout à fait importants qui pourraient bien se poursuivre dans les prochaines années.

Ces périodes sont particulièrement opportunes aux opérations de concentration. Il est important, pour les financeurs d'être en mesure d'accompagner les acteurs de cette concentration, et cela quelle que soit leur taille.

Nul doute qu'à la lueur de la crise financière en cours de nouvelles solutions devront voir le jour, en ce compris, par exemple, un appel au marché par un pool de cabinets coordonnés par un financeur.

Affaire à suivre...

## VALORISATION DU CABINET : MÉTHODES D'ÉVALUATION SELON PLUSIEURS CRITÈRES

### LA TRANSMISSION DU CABINET : ÉVALUATION ET FINANCEMENT

*Luc Fialletout, Directeur général adjoint d'Interfimo à Lyon*

Interfimo, créé il y a près de 45 ans par des syndicats profession-



nels tel l'IFEC, bénéficie d'une solide expérience de la valeur et du financement des cabinets.

Voici quelques observations qui mériteront d'être complétées par des échanges avec nos spécialistes (48 bureaux en France) et la consultation de [www.interfimo.fr](http://www.interfimo.fr)

### **Prix ou valeur**

Les nombreuses méthodes d'évaluation des entreprises sont souvent classées en deux familles : les approches comparatives ou analogiques et les approches financières.

Le cabinet d'expertise comptable n'échappe pas à cette classification.

L'approche comparative se résume à valoriser le cabinet en pourcentage de son chiffre d'affaires, outre l'actif net, bien sûr, lorsque le cabinet est en société.

C'est une approche fondée sur « l'offre et la demande », qui sera privilégiée par le vendeur.

L'usage fixe une fourchette de valorisation de 80 % à 120 % du chiffre d'affaires (HT) pour la clientèle - les équipements et le droit au bail ayant généralement une valeur négligeable -.

**Des études statistiques sont en ligne sur [www.interfimo.fr](http://www.interfimo.fr) pour préciser les données du marché et leur évolution.**

Quoique sommaire, cette approche est incontournable du fait de nombreuses opérations de rachat par des sociétés d'expertise comptable en phase de croissance externe ; ces groupes, qui cherchent à acquérir des parts de marché, sont de facto conduits à raisonner en chiffre d'affaires, plutôt qu'en rentabilité.

Mais l'acquéreur du cabinet et son banquier sont, eux, portés par une approche de la valeur financière du cabinet.

De manière prosaïque, l'un dira « combien puis-je mettre dans cette acquisition ? », l'autre « combien puis-je prêter à l'acquéreur ? » ; si les deux sont lucides, ils devraient aboutir au même résultat.

Ce raisonnement doit aussi être privilégié dans le cadre des associations ; car là, le vendeur a tout intérêt à se préoccuper du confort financier d'un acquéreur avec qui il sera associé durant plusieurs années.

Ce calcul d'une valeur fondée sur la capacité d'endettement de l'acquéreur est plus opérationnel que les méthodes d'actualisation des rentabilités futures, qui achoppent sur l'absence de plans d'affaires dans les entreprises libérales et sur le choix du bon taux d'actualisation.

### **Diagnostic du cabinet et circonstances de l'opération**

Une analyse qualitative approfondie est le préalable indispensable à toute méthode d'évaluation.

En approche « comparative », ce diagnostic permet de situer le cabinet au sein de la fourchette des prix de marché.

Pour le calcul d'une valeur de rentabilité, c'est à partir du diagnostic que seront retraités les comptes (rémunération des dirigeants, frais généraux de « confort », surloyer...) pour dégager la rentabilité réelle, et que seront formulées des hypothèses raisonnables de retour sur investissement au regard de la pérennité du chiffre d'affaires.

Trois points clefs du diagnostic appellent quelques développements :

L'analyse de la clientèle, qui sera plus ou moins complexe : le poids et l'ancienneté des clients, leur santé financière, les risques sectoriels et géographiques, la rentabilité et la récurrence des missions, la personnalisation des relations avec les dirigeants, l'implantation des confrères... sont autant de paramètres qui permettront d'apprécier la pérennité du chiffre d'affaires et les perspectives de développement.

La qualité de l'organisation, qui devient un point capital pour l'évaluation d'un cabinet d'expertise comptable : lorsque le repreneur s'occupe de la refonte des procédures, de la répartition des tâches, ou du système d'information... il ne se consacre pas aux clients ; tout le temps et l'énergie gaspillés par une réorganisation pèseront lourdement sur la rentabilité et le développement futurs.

Les salaires et charges sociales du personnel, qui doivent être retraités avec une grande prudence : la reprise d'un cabinet induit la reprise des contrats de travail, des « avantages acquis », des indemnités de fin de carrière... ; les licenciements éventuels ne pourront être opérés que par le repreneur, si tant est qu'il soit raisonna-

ble de licencier des collaborateurs qui sont les principaux interlocuteurs des clients.

Les circonstances et les modalités de la cession débordent du cadre de cet article, mais elles ont évidemment une grande importance sur le prix.

Selon qu'il s'agira d'acquérir la totalité ou une participation minoritaire, avec ou sans clause de minoration en cas d'évasion de clients, en fonction des dispositions interdisant la réinstallation du cédant et précisant la durée de la présentation... le prix pourra s'écarter de la valeur financière intrinsèque du cabinet.

D'autres aspects, tels que la charge des licenciements éventuels, ou le « cut-off » des travaux en cours, seront aussi à prendre en compte.

## **Financement et Fiscalité**

Le plan de financement de l'acquéreur d'un cabinet d'expert comptable dépendra des modalités de la cession :

- s'agit-il d'une acquisition en bloc ou d'une acquisition progressive accompagnée d'une phase d'exercice en commun entre cédant et cessionnaire ?
- le vendeur est-il prêt à consentir lui-même un crédit en complément (voire en substitution) du financement qui serait nécessaire à l'acquéreur ?
- quel fonds de roulement prévoir pour financer le poste "clients" ? etc.

Lorsqu'un financement externe sera nécessaire, il s'agira presque toujours d'un crédit bancaire, car les experts-comptables ne font pas (encore ?) appel à des investisseurs.

Ce crédit bancaire sera généralement d'une durée de 5 à 7 ans – les durées plus longues nécessitant des garanties extrinsèques.

Un soin tout particulier devra être apporté aux modalités d'assurance de l'emprunt : au delà d'une couverture de base "décès-invalidité", l'expert-comptable isolé assurera évidemment son "incapacité temporaire de travail".

Ceux qui exercent en association étudieront l'opportunité d'assurances croisées pour racheter les parts d'un associé décédé ou invalide.

Les scénarios financiers usuels sont au nombre de 5, lorsque l'on confronte les divers statuts juridiques et fiscaux des vendeurs, avec ceux que peuvent adopter les acquéreurs.

- 1 Un acquéreur BNC achète un cabinet BNC
- 2 Un acquéreur constitue ou utilise une société à l'I.S. pour acheter un cabinet BNC
- 3 Une personne physique achète les parts sociales d'une société d'expertise comptable à l'I.S.
- 4 Une holding pure est constituée pour acheter des parts sociales d'une société d'expertise comptable à l'I.S.
- 5 Une holding "animatrice" (souvent elle-même société d'expertise comptable) est constituée pour acheter des parts sociales d'une société d'expertise comptable à l'I.S.

Dans tous les cas les intérêts d'emprunt sont fiscalement déductibles (y compris en scénario n°3 via la déduction au titre des frais réels du salarié) mais l'essentiel n'est pas là... surtout avec les taux d'intérêt actuels encore historiquement bas.

L'essentiel, c'est le niveau d'imposition des bénéficiaires qui rembourseront le capital de l'emprunt :

- un BNC qui rachète une clientèle BNC paye de l'I.R. et des charges sociales sur ses remboursements en capital ;
- s'il crée une société à l'I.S. pour acquérir cette même clientèle BNC, c'est la société qui rembourse et les bénéfices qu'elle y consacre ne sont imposés qu'à 15 % ou 33,33 %.

Le même constat s'impose pour l'achat de parts d'une société d'expertise comptable à l'I.S. :

- l'expert comptable qui achète et finance lui-même des parts paye de l'I.R. et de la CSG sur les dividendes qu'il consacrerà à ses remboursements,

- s'il constitue une holding pour faire cet investissement, celle-ci, en sa qualité de "société mère", ne payera pas d'I.S. sur les dividendes.

Les conséquences financières de ces diverses situations fiscales sont considérables : l'écart de revenu net disponible entre le meilleur et le pire des scénarios est de l'ordre de 25% à 30% pour un cabinet dégageant la même rentabilité et financé aux mêmes conditions de taux et de durée.

**Les simulations détaillées qui figurent sur [www.interfimo.fr](http://www.interfimo.fr) en attestent.**

## POSITION DU MARCHÉ AUJOURD'HUI

*Florent Burtin, expert-comptable,  
commissaire aux comptes à Levallois-Perret*

### **Quelle est la position du marché aujourd'hui ?**

Nous sommes aujourd'hui dans un marché acheteur. Les acheteurs sont plus nombreux que les vendeurs. Donc le prix est élevé. Pourquoi élevé ? Car certains prix de vente excèdent le montant qui pourrait être financé par le financement traditionnel accessible au Primo accédant. Car ces prix sont bien supérieurs aux prix pratiqués il y a 20 ans.

Le marché du cabinet traditionnel peut-il se retourner ? Oui. Quand ? Un marché suit une tendance. Il peut se retourner rapidement si un facteur aggravant apparaît subitement. Quels peuvent-être ces facteurs ?

### **Changements législatifs :**

- Ouverture à la concurrence. Apparition d'acteurs qui n'ont pas besoin d'acquérir des parts de marché ;
- Relèvement de certains seuils (exemple : extension du régime auto-entrepreneur aux entreprises jusqu'à 10 salariés, comme proposé dans le programme UMP 2012) engendrant la perte de chiffre d'affaires ;

- Simplification réelle du déclaratif : prélèvement à la source, unification des déclarations, diminution du nombre d'organismes collecteurs, standardisation et automatisation du transfert d'informations ;
- Ouverture sur le démarchage. En conséquence les clients seront plus sollicités et moins fidèles. La valeur de la clientèle liée à la récurrence du CA diminuera ;
- Fin d'incitations fiscales sur la cession d'entreprise lors du départ à la retraite. Si une date limite est fixée, de nombreuses annonces de cabinets à vendre afflueront par effet d'aubaine.

### **Evolutions du marché :**

- Génération Y, une génération du zapping. L'expert-comptable sera un fournisseur comme les autres qui sera mis en concurrence ;
- Généralisation de nouvelles méthodes de travail. Utilisation plus importante d'internet. Apparition de prestations d'expert-comptable intégralement dématérialisées au détriment de l'expert-comptable de proximité (vision classique) ;
- Substitution du marché traditionnel de Commerçants artisans au profit d'enseignes nationales ou de franchises qui demandent un acteur du marché plus important pour l'accompagner en conseil et en comptabilité ;
- Moins de perception de la valeur ajoutée des prestations traditionnelles de l'expert-comptable : substitution de nouveaux marchés qui peuvent dénaturer la perception de la valeur ajoutée du conseil de l'expert-comptable (exemple : permettre l'octroi d'un prêt jusqu'à 25 K€ sans pouvoir se faire rémunérer à sa juste valeur car le montant avantage / coût pour le client est trop important) ;
- Dénaturation par l'environnement, aux yeux du client, de la qualité intrinsèque du service de l'expert-comptable : ex l'administration refuse d'accepter que les experts-comptables attestent le rapprochement de TVA pour leurs adhérents des centres de gestion ;

- Cabinet trop généraliste et n'offrant pas assez de nouveaux services aux clients ;
- Cabinet pas assez spécialisé pour être reconnu sur son marché ;
- Relations avec les clients sur un très fort intuition personnelle donc impossibilité de transférer la clientèle ;
- Obligation de faire de la publicité pour acquérir et conserver ses clients d'où une érosion possible de la marge ;
- Accès très facile pour des non initiés à l'information technique et donc diminution du recours à l'expert-comptable-technique (mais est-ce toujours vrai ?) ;
- Départ des « baby-boomers » à la retraite ?

### **Fin d'une politique de certains acteurs du marché :**

- Fin des acquisitions de cabinets pour augmenter ses parts de marché ;
- Association avec des jeunes de plus en plus difficile car mauvaise perception de la valeur du cabinet. Les jeunes ne veulent plus investir. Il y a un changement de priorité pour leur argent : d'abord le confort personnel (mais est-ce vrai ?) ;
- Jeunes entrants préférant se spécialiser sur une niche plutôt que de risquer la reprise d'un cabinet traditionnel ;
- Travail d'expert en solo plutôt qu'en équipe grâce aux nouvelles technologies ;
- Les jeunes entrants utilisent les méthodes de valorisation sur la base de la rentabilité et des cash-flows futurs et non plus sur un coefficient de chiffre d'affaires.

### **Crise**

- Diminution de rentabilité donc volonté de réaliser un profit sur une vente du cabinet plutôt que sur une activité professionnelle remise en cause ;

- Emballlement du marché si diminution du nombre d'acheteurs sur le marché ;
- Changement technologique entraînant la disparition des cabinets ne parvenant pas à s'adapter.

### Evolution économique :

- Augmentation significative des taux d'intérêts ;
- Impossibilité de trouver de la main-d'œuvre permettant de réaliser le service ;
- Concentration des fournisseurs historiques et donc pression sur les prix de matériels et logiciels d'où diminution significative de la marge ;
- Les nouveaux métiers de l'expert-comptable (exemple : le conseil) seront valorisés de manière différente car leur récurrence et leur marge ne seront pas les mêmes ;
- Concentration du marché d'où un phénomène de dépatrimonialisation des cabinets de taille très importante ;
- Apparition des supermarchés de la comptabilité et des acteurs low cost ;
- La comptabilité deviendra un service à faible marge et sera un produit d'appel et plus le produit vache à lait des cabinets ;

Au-delà de ces facteurs, des phénomènes ont tendance à freiner ce possible retournement de marché. Nous pouvons en citer quelques uns :

- Nouveaux entrants ayant besoin d'acquérir des parts de marché (centre de gestion) ;
- Génération des 40-50 ans qui continue à reproduire la méthode de croissance et d'achat pratiquée par ses aînés ;
- Puissance de résistance au changement, poids des habitudes n'entraîneront pas de changement des méthodes de valorisation et inertie du marché de la transaction sur les cabinets ;



- Des intermédiaires qui continuent à maintenir un marché très haut ;
- Capacité des experts-comptables à évoluer avec le marché et à s'adapter aux nouvelles conditions ;
- Acheter une clientèle demeure plus rapide que de la construire dans le temps ;
- Les « baby-boomers » ne partent pas à la retraite à l'âge "légal" ;
- Prolifération des textes législatifs d'où une augmentation du CA lié au déclaratif ;
- L'état a besoin de sécuriser la base des impôts. Et nous sommes en partie les garants de cette base fiscale. Donc notre marché se pérennise ;
- Le marché de la TPE encore très vigoureux : c'est le marché traditionnel des experts-comptables ;
- Le marché des entreprises a besoin de sécurité financière et nous sommes des acteurs majeurs de cette confiance.

En conclusion, nos marchés sont en évolution et le prix va donc subir des changements. L'offre et la demande continuent à s'équilibrer dans un contexte toujours favorable aux vendeurs, mais pour combien de temps encore ?

## LA VALEUR N'EST PAS LE PRIX

*Florent Burtin, expert-comptable et commissaire aux comptes à Levallois-Perret*

- La valeur d'un objet à mes yeux n'est pas la même pour mon voisin car nous le voyons sous un angle différent. Cette valeur peut être rationnelle ou irrationnelle. Dans un contexte de cession de cabinet, nous considérerons qu'elle est rationnelle. Donc le prix que je suis prêt à payer ne sera pas le prix que le vendeur veut en tirer.
- La valeur représente l'utilité de l'objet pour moi. La valeur est l'effort et le temps que je devrais consacrer soit pour construire soit pour trouver et acquérir ce même objet.

- La valeur reflète donc l'analyse d'une situation instantanée ou de notre capacité à nous projeter dans le futur avec cet objet et de comprendre sa valeur future, les flux économiques qu'il engendrera. Ainsi l'acheteur peut déterminer le prix maximum à payer pour cet objet.
- Le prix à payer est un flux financier qui ne représente rien lorsque l'acheteur a beaucoup d'argent, qui représente beaucoup lorsque l'acheteur possède peu d'argent (Lapalissade). Le prix payé sera limité aux sommes que le banquier voudra prêter. Pour le banquier l'objet a une valeur qui correspond à la capacité de remboursement de l'acheteur (autre lapalissade mais essentielle pour l'équilibre du marché).
- Pour beaucoup, le prix est le reflet du marché. Ce prix semble donc normé. Une norme qui parfois ne semble pas avoir de lien avec la réalité économique car une valorisation en pourcentage du chiffre d'affaires n'a jamais garanti les flux économiques futurs. En réalité, ce n'est pas une norme, c'est une habitude, une fainéantise intellectuelle. Dans un monde parfait, le prix devrait s'aligner sur la valeur, refléter la rentabilité présente et future. Mais dans la vraie vie, nous craignons de remettre en cause une norme. Si tous, nous remettions en cause la norme alors le prix tendrait vers la valeur.
- Aujourd'hui, l'offre et la demande, même imparfaites influencent le prix : les gagnants sont ceux qui réalisent leur achat et leur vente à un prix proche de la valeur à laquelle ils estiment l'objet : situation de gagnant-gagnant
- Les gagnants sont aussi les vendeurs qui vendent à un prix bien supérieur à la valeur de l'objet : il y aura finalement un gagnant et un perdant.
- Dans ce jeu du chat et de la souris, qui gardera le plus longtemps son calme. Celui pour lequel l'argent n'est pas un problème. On ne prête qu'aux riches ! Pardon, un banquier peut prêter également à celui qui se serrera la ceinture ou celui qui saura démultiplier la valeur d'un bien en trouvant de nouveaux revenus. Les acheteurs innovants ont de l'avenir si les financiers leur font confiance !!

- N’oublions pas la catégorie rare des vendeurs qui ignorent le prix de marché et qui transmettent plus qu’ils ne vendent : cette situation semble être celle d’un perdant (vendeur) – gagnant (acheteur). Pourtant la réalité peut être différente. Le vendeur peut choisir son acheteur sur des bases moins économiques (valeurs humaines) et nous tombons dans le cadre irrationnel de la valorisation.

En conclusion, il faut donc savoir ce que nous achetons et pourquoi. Il faut dépasser les poncifs et les normes. Le marché actuel est très favorable aux vendeurs qui continueront donc d’imposer leurs vues, leurs méthodes, mais pour combien de temps encore ?

## DÉPATRIMONIALISATION

### LA DÉPATRIMONIALISATION ; OUTIL DE PÉRENNITÉ ET DE CROISSANCE DU CABINET !

*Philippe Bonnin, expert-comptable,  
commissaire aux comptes à Paris*

#### **Environnement actuel de la transmission**

La valorisation des cabinets devient très souvent un obstacle majeur pour l’accès au capital d’un jeune professionnel. La majorité des transactions résulte soit de cessions inéluctables du fait de la sortie du ou des associés majoritaires souvent fondateurs, ou soit d’opportunités proposées par des acteurs à la recherche de part de marché. Le contexte de ces opérations conduit naturellement à une évaluation de la transaction au prix fort. Certes pour les cédants cette situation constitue un « eldorado » très appréciable pour assurer une liquidité qui constitue un sujet de doute au moment de « passer la main ». A l’inverse tous les ingrédients d’une bonne transmission ne sont pas toujours satisfaits ; pérennité, valeurs, culture, identité, autant de caractéristiques qui ont permis au cabinet de se construire, de se développer et de trouver

un positionnement en phase avec les attentes de son marché. Face à cette situation, le jeune professionnel aux ambitions entrepreneuriales est vite démuni et la valeur d'entrée au capital devient un frein rédhibitoire. Ainsi, les opérations de transmission ne facilitent pas l'accès à des talents générateurs de croissance et de valeurs ajoutées à nos entreprises, dont certains issus de la « Génération Y » hésitent souvent à investir des sommes importantes sur l'avenir.

De nombreux cabinets ont répondu à cette problématique par des solutions de dépatrimonialisation.

### **Comprendre la philosophie !**

Le principe consiste à déterminer une valeur d'entrée du capital assez basse, voire au nominal puis à miser sur la contribution à la croissance et au résultat que l'associé entrant génère au fil de son implication. L'accès au capital ne devient plus un patrimoine avec une valeur marchande statique mais un droit à un outil de travail permettant d'exprimer ses talents au bénéfice de chaque contributeur après avoir rémunéré la structure.

L'associé existant subit une dilution de son capital qui est compensée par l'augmentation de la rentabilité globale liée à la contribution supplémentaire au résultat que le nouvel associé produit. La constitution individuelle du patrimoine des associés s'effectue, non plus par la détention au capital mais par leur droit à la quote-part du profit constitué chaque année.

De ce fait, l'entité s'affranchit du point toujours épineux de l'évaluation et notamment au moment de l'intégration de jeunes talents prometteurs de succès pour le cabinet.

### **Les ingrédients de réussite**

L'objectif n'est pas de faire payer les incorporels actuels avec les résultats futurs mais de se donner les moyens d'en développer de nouveaux. Les résultats obtenus, au fil du temps, ne servent plus à rémunérer une valeur d'entrée importante mais à constituer un capital distribué progressivement.

Cette approche présume que le critère majeur de la valeur devient l'EBIT et non plus la clientèle. Certes pour obtenir une rentabilité optimale, il est indispensable de développer une clientèle qualitative et contributive mais la profitabilité s'appuie aussi sur la qualité des « hommes », les services proposés et l'organisation. La répartition de la valeur peut ainsi s'établir sur des critères différents chaque année en fonction de la performance et des facteurs de réussite du projet de cabinet.

Par ailleurs, les perspectives de notre marché, nous amènent à appréhender la croissance sur deux axes ; l'innovation source de nouveaux métiers et de savoir-faire et l'intégration de compétences. Cette ambition ne peut se concrétiser que dans la recherche de développer son « partnership ». L'acceptation de la dilution apparente des associés en place se transforme ainsi en investissement à fort potentiel.

### **Comment passer à la dépatrimonialisation ?**

De nombreux cabinets se sont développés ou transmis sur des valeurs d'entrée qui ont engendré des financements couverts par les résultats à venir. Le passage à la dépatrimonialisation doit de ce fait être aménagé pour éviter une perte financière substantielle des associés concernés. Le nouvel associé entrera au capital au travers d'outils juridiques (BSA, actions gratuites, etc.) conditionnés à sa réussite au projet. L'EBIT engendré au fur et à mesure sera affecté après avoir rémunéré la structure pour son développement structurel, entre :

- la nécessité de financer les investissements antérieurs en destinant une quote-part à l'endettement,
- la constitution d'un fonds de réserve (capitalisation, retraite chapeau, etc.) pour acquitter à sa sortie la valeur que l'associé d'origine n'a pas perçue du fait de la dépatrimonialisation,
- l'attribution du résultat revenant au nouvel associé lié à la dépatrimonialisation.

## Conclusion

Outre les vertus de pérennité et de croissance, l'expansion de ce concept au sein de la profession comptable encourage l'entrepreneuriat au sein de nos entités. Ces dernières années de nombreuses transactions amènent à la concentration du marché, le déploiement de ce mode de transmission est une axe de réponse.

## RÉMUNÉRATION DES ASSOCIÉS

### REPENSER LA RÉMUNÉRATION DES ASSOCIÉS : LES ENJEUX ET LES RÈGLES À IMAGINER OU À MODIFIER

*Gilbert Métoudi,  
expert-comptable, commissaire aux comptes à Paris*

L'évolution des cabinets et l'impérieuse nécessité d'y intégrer des talents formés et motivés posent le problème du statut, des revenus des associés et de leur répartition qui n'est pas facile à traiter. Doit-on considérer la rémunération comme un outil de motivation, un mode de partage ou une récompense ? Afin de répondre à cette épineuse question, il convient de réfléchir à différents aspects d'un élément structurant et prépondérant du partnership. En particulier, les cabinets qui optent pour des solutions de dépatrimonialisation afin de doper leur croissance et se tourner vers l'avenir, se trouvent face aux :

- facteurs d'équilibre financiers et économiques, mais aussi à des enjeux humains liés aux aspirations et attentes des associés en place et des plus jeunes ;
- problèmes de la rémunération, primordiaux pour répondre aux critères de satisfaction ;
- équations qui permettent de trouver l'équilibre dans la relation entre le capital, les revenus et le degré d'implication.

### Les facteurs d'équilibre entre les associés

Le projet associatif et son développement doit intégrer des

notions telles que le pouvoir, la répartition des rôles et des fonctions mais aussi la maturité, le management, le bien-être etc.

Les facteurs d'équilibre passent par la cohérence et la complémentarité entre les individus pour conduire, réaliser tous les enjeux des objectifs et trouver une juste rétribution de l'investissement dans la performance du cabinet. Mais il faut également prendre en compte les efforts qui sont souvent consentis par les anciens pour permettre l'accès au capital de confrères à potentiel et ces choix s'accompagnent généralement d'un accord « gagnant / gagnant » dans une démarche dynamique.

### **Quels critères de calcul pour une juste rémunération ?**

Quelles que soient les modalités, fixe, variable voire indexée, la rémunération est très souvent déterminée sur la base du statut de l'associé (leader, capitaliste, développeur, technique, fonctionnel) qui peut donner parfois une image assez statique et de situation acquise.

En fonction des cabinets, un savant dosage entre la part connue et la part proportionnelle vient masquer le manque de dynamisme et d'originalité d'un outil qui est prépondérant dans le développement et la croissance des activités.

Dans une période où la profession intègre des changements profonds dans son mode d'exercice devant faire face à un environnement concurrentiel de plus en plus large, au-delà de notre sphère professionnelle, la rémunération doit changer de statut. Elle ne peut plus être un mode de répartition de la valeur mais un vecteur de croissance. Constituée d'objectifs et d'axes de performance collective et individuelle au regard du projet de cabinet, elle devient un levier de développement.

Cette orientation conduit à utiliser des critères, qui sont des facteurs clés de la réussite du projet ; développement de nouveaux marchés, création de nouveaux services, démarche sociétale et environnementale, performance du management, amélioration du service client.

## **Relation entre le capital, les revenus et le degré d'implication**

La structure du capital a longtemps été un facteur clé dans l'approche des revenus de l'associé. Le croisement entre les aspirations des individus et l'approche entrepreneuriale oblige à appréhender la rémunération comme l'élément prépondérant dans l'implication de chacun dans l'association. Ce constat rend difficile la période du passage à la solution de dépatrimonialisation. En effet, le concept repose essentiellement sur le fait d'accepter une dilution en capital, en échange d'un retour sur investissement que chacun espère profitable sur une durée raisonnable.

## **Conclusion**

La rémunération est un outil vivant et très évolutif du projet associatif. Il doit s'adapter avec son temps qui est souvent guidé par des attentes individuelles, et pour autant il doit être l'axe régulateur d'une politique des cabinets basée sur un projet fédérateur, structurant et porté par tous.

Il est fort à penser que dans de nombreuses organisations, la rémunération devienne le seul support financier de la rétribution d'associé, aussi il convient d'être très prospectif dans sa composition pour éviter les frustrations, frein à l'intégration et donc à la fluidité du capital et sa liquidité.





## LA COLLECTION « LES CAHIERS PRATIQUES DE L'IFEC »

Conçue dans la continuité des fameux guides pratiques, la collection « Les cahiers pratiques de l'**ifec** » constitue un ensemble d'outils adaptés aux nouveaux besoins des experts-comptables et commissaires aux comptes.

Issu généralement d'un mémoire du diplôme d'expertise comptable, chaque cahier pratique propose, en une centaine de pages, au format A5, d'introduire un thème impactant la profession, de fournir des clés de lecture des enjeux, et de suggérer des solutions concrètes, faciles à mettre en œuvre.

En outre, chaque cahier pratique dispose d'un espace web dédié, sur le site **[www.ifec.fr](http://www.ifec.fr)**, sur lequel vous pouvez consulter l'intégralité du mémoire, approfondir vos connaissances (ressources documentaires, liens, actualisation,... ) et prendre contact avec l'auteur.

**Avec le soutien de l'APREI**



**Continuons nos échanges, rejoignez le groupe  
« Transmission de cabinet »  
sur le réseau social de la profession comptable**

**[www.pacioli.fr](http://www.pacioli.fr)**