



HAL
open science

L'enjeu stratégique de la logistique dans le secteur des services : le cas des cabinets d'expertise comptable

Christine Belin-Munier, C. Luangsay-Catelin

► To cite this version:

Christine Belin-Munier, C. Luangsay-Catelin. L'enjeu stratégique de la logistique dans le secteur des services : le cas des cabinets d'expertise comptable. 10th international meeting on supply chain and logistics research (RIRL), May 2014, Marseille, France. 13 p. hal-01134362

HAL Id: hal-01134362

<https://hal.science/hal-01134362v1>

Submitted on 24 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'enjeu stratégique de la logistique dans le secteur des services :

le cas des cabinets d'expertise comptable

Christine Belin-Munier

Université de Bourgogne

Christine.munier@u-bourgogne.fr

Carine Luangsay-Catelin

Université de Bourgogne

Carine.luangsay@u-bourgogne.fr

Résumé :

L'objet de la présente communication est d'étudier le rôle et la place de la logistique dans les cabinets d'expertise comptable. Après avoir défini le métier d'expert-comptable et ses orientations stratégiques ainsi que la logistique appliquée au service, nous examinerons en quoi la logistique constitue un enjeu stratégique pour les cabinets d'expertise comptables. Notre démarche méthodologie reposera sur une analyse exploratoire à partir d'études de cas. Elle devra permettre de mettre en évidence les opportunités de cette logistique de service pour des cabinets d'expertise-comptable et une lecture de leur stratégie par la logistique.

Mots clés : Expertise-comptable ; logistique de services ; stratégie ; démarche logistique.

L'enjeu stratégique de la logistique dans le secteur des services :

le cas des cabinets d'expertise comptable

Si la logistique à ses débuts, dans les années 1950, se limitait à des opérations de transport et de manutention de produits finis, elle s'est par la suite rapidement développée pour intégrer des calculs optimisateurs tournés vers la recherche d'efficacité. Elle est devenue une fonction support de coordination dans et entre les entreprises voire une fonction stratégique par la différenciation des produits et le modèle d'affaires qu'elle contribue à créer. Par conséquent, la logistique a acquis au fil du temps une place de choix, dans le secteur industriel (en portant des innovations organisationnelles comme le kanban et le juste à temps), dans la grande distribution alimentaire (en contribuant à l'efficacité et l'efficacité de l'ensemble de la chaîne avec l'EDI, la GPA, le cross-docking, l'ECR), dans la distribution des produits de grande consommation mais aussi, dans des secteurs particuliers pour les sciences de gestion comme celui de l'édition, du secteur pharmaceutique ou plus récemment du secteur hospitalier. Il n'en demeure pas moins que si la logistique industrielle et la logistique de distribution font l'objet de travaux abondants, le secteur des services reste encore assez peu étudié. Nous proposons donc ici de nous centrer sur cette forme particulière de logistique dans le contexte des cabinets d'expertise comptable avec comme problématique l'enjeu stratégique de la logistique pour ces derniers. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps définir le contexte de notre étude puis nous présenterons une analyse exploratoire basée sur l'étude de 17 cabinets.

Partie 1 - Le métier d'expert-comptable et la logistique des services

Comprendre l'enjeu stratégique de la logistique dans un cabinet d'expertise comptable, implique dans un premier temps de revenir sur le métier d'expert-comptable (désormais EC), son périmètre d'activité et ses récentes évolutions. Dans un second temps, nous analyserons les particularités de la logistique appliquée au secteur des services.

1. Le métier d'EC : du prestataire de services à la société de services

Si les métiers d'EC répondent à une obligation légale, ils ont profondément évolué au cours de ces quatre dernières années.

Selon l'Article 2 (Modifié par Ordonnance n°2004-279 du 25 mars 2004, article 5, par Loi n°2010-853 du 23 juillet 2010, art. 25, par Loi n°2011-331 du 28 mars 2011, art. 33) de l'Ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945, « Est expert-comptable ou réviseur comptable au sens de la présente ordonnance celui qui fait profession habituelle de réviser et d'apprécier les comptabilités des entreprises et organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail. Il est également habilité à attester la régularité et la sincérité des comptes de résultats. L'expert-comptable fait aussi profession de tenir, centraliser, ouvrir, arrêter, surveiller, redresser et consolider les comptabilités des entreprises et organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail». Cette mission comptable peut s'accompagner d'analyse et de conseil. L'EC « peut aussi organiser les comptabilités et analyser par les procédés de la technique comptable la situation et le fonctionnement des entreprises et organismes sous leurs différents aspects économique, juridique et financier. Il fait rapport de ses constatations, conclusions et suggestions ». Son offre peut concerner des créations d'entreprise. « L'EC peut aussi accompagner la création d'entreprise sous tous ses aspects comptables ou à finalité économique et financière ». Il peut enfin assister ses clients dans l'ensemble de leurs démarches. « Les membres de l'ordre et les associations de gestion et de comptabilité peuvent assister, dans leurs démarches déclaratives à finalité fiscale, sociale et administrative, les personnes physiques qui leur ont confié les éléments justificatifs et comptables nécessaires auxdites démarches ». L'EC s'engage vis-à-vis de son client par l'intermédiaire d'une lettre de mission.

Si la législation lui interdit formellement certaines activités, son évolution favorise l'élargissement de ses activités à des services de conseil accessoires. Selon l'Article 22 de la même ordonnance, (Modifié par Ordonnance n°2004-279 du 25 mars 2004, art. 5 ; par Loi n°2010-853 du 23 juillet 2010, art. 22 et 24, par Loi n°2011-331 du 28 mars 2011, art. 33), en particulier, « ils peuvent également donner des consultations, effectuer toutes études et tous travaux d'ordre statistique, économique, administratif, juridique, social ou fiscal et apporter leur avis devant toute autorité ou organisme public ou privé qui les y autorise mais sans pouvoir en faire l'objet principal de leur activité et seulement s'il s'agit d'entreprises dans lesquelles ils assurent des missions d'ordre comptable de caractère permanent ou habituel ou dans la mesure où lesdites consultations, études, travaux ou avis sont directement liés aux travaux comptables dont ils sont chargés ».

Ces missions accessoires peuvent porter sur l'analyse et l'anticipation de la rentabilité et de la trésorerie, l'amélioration de la négociation bancaire, l'organisation de l'entreprise, la gestion des salariés, la formation, etc. Dans un environnement de plus en plus dynamique et incertain,

il devient difficile pour les entreprises d'avoir une vision nette du long terme. Par conséquent, les clients des EC ont besoin de faire le point sur leur activité professionnelle plus régulièrement et plus rapidement pour mieux réagir aux évolutions futures. A ce besoin de traduction des informations comptables légales en données de contrôle de gestion compréhensibles par un non-professionnel de la comptabilité, aux missions d'audit organisationnel, s'ajoute pour les cabinets un rôle croissant d'interface : interface entre le client et ses différentes parties prenantes mais aussi interface entre le cabinet et son réseau de partenaires. En effet, tandis que certains cabinets rassemblent un ensemble de compétences en leur sein, d'autres, vont développer des partenariats avec des prestataires existants (avocats, gestionnaires de patrimoine) ou encore d'autres cabinets. L'objectif est de pouvoir proposer une offre globale à leurs clients. L'EC se retrouve alors pilote d'une chaîne de valeur pour satisfaire, directement ou non, tous les besoins de son client.

Cette recherche d'offre diversifiée correspond non seulement aux principales attentes de leur clientèle TPE et PME (Observatoire de la Profession comptable, 2012) mais aussi à une différenciation stratégique des cabinets, confrontés à une concurrence croissante et aux limites des activités comptables annuelles.

2. La logistique des services

La logistique des services est très peu présente dans les manuels de logistique qui se concentrent davantage sur la logistique de production et la logistique de distribution, à l'exception de celle des prestataires de services logistiques.

Pour Pimor (2005), les services apparaissent de façon explicite dans la définition de la logistique d'approvisionnement général, « qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureaux par exemple) » (Pimor, 2005, p. 4).

Mais pour Samii (2001), la logistique des services ne se limite pas aux approvisionnements. Deux processus distincts de création de valeur doivent être gérés : la chaîne de valeur physique et la chaîne de valeur virtuelle reposant sur les flux d'informations. La maîtrise de ce flux d'informations permet de coordonner « des activités nécessaires pour compléter d'une manière efficiente et efficace toutes les conditions requises pour le service client » (Samii, 2001, p. 5). Cette logistique est « la logistique de réponse au service » (Samii, 2001, p. 10). « Son rôle est d'optimiser les infrastructures d'offres de services en collectant, coordonnant

et réalisant les besoins des clients » (Samii, 2001, p. 10). Les réflexions porteront sur la capacité de réponse du réseau, les points d'accès au service, l'ordonnancement, l'anticipation des besoins des clients. « Le rôle de cette logistique de réponse au service est d'optimiser l'offre de services grâce à une infrastructure physique et informationnelle qui puisse réaliser les besoins des clients » (Samii, 2001, p11). Pour la logistique des services, il s'agira d'avoir « le bon personnel, le bon réseau de données et d'informations, ayant la bonne capacité pour fournir le bon service dans de bonnes conditions au bon moment, au bon endroit, au bon client, au coût le plus juste » (Samii, 2001, p. 12).

Comme pour les autres activités, la chaîne d'informations, support de la chaîne physique peut par ailleurs être source de valeur si elle est exploitée en créant de la valeur supplémentaire pour les clients. Pour Samii (2001), la logistique des services se caractérise par une double place des flux d'informations. « Alors que dans la logistique des biens matériels, on traite l'information comme un support pour opérer des arbitrages logistiques, il s'agit dans la logistique des services d'exploiter en plus les flux d'informations comme source et non seulement comme support de création de valeur » (Samii, 2001, p. 12). Samii (2001) utilise dans ce cas les termes de « chaîne de valeur virtuelle ».

La distinction entre logistique d'approvisionnement et logistique de réaction a été introduite selon Kacioui-Maurin et al. (2013) par Smith et Barry (1991) et repris par Mathe (1997). « La logistique pratiquée dans les services se décompose dès lors en deux ensembles d'opérations. D'une part, il existe une logistique d'approvisionnement « classique » qui assure l'obtention, le stockage et la disposition des supports physiques nécessaires à la délivrance des services. D'autre part, on trouve une logistique de réaction. Cette dernière vise la coordination des moyens de production et de délivrance des services dans l'objectif de minimiser les temps d'attente et de cycle, d'optimiser les capacités de production et les différents canaux de distribution » (Kacioui-Maurin et al., 2013, p. 34).

La comparaison par ces mêmes auteurs de trois domaines distincts (industrie du voyage, hôpital et PSL) leur permet de dégager des constantes qui sont :

- la « personnalisation des services sur la base d'assemblages de modules ou de prestations qui varient en fonction des besoins des clients »,
- la recomposition « de la chaîne de valeur avec des acteurs hétérogènes autour du client »,

- et « le recours systématique aux technologies pour faciliter la connexion des prestations entre les différents acteurs et optimiser l'utilisation des capacités et le pilotage des flux ».

Le client est à la fois consommateur et co-producteur de la logistique des services : « La logistique des services se structure autour d'un élément clé qui est la participation active du client, aux niveaux de la conception, de l'achat ou encore de la réalisation même du service » (Kacioui-Maurin et al, 2013, p. 40).

Le métier d'EC s'est donc élargi au fil du temps par le développement de compétences internes ou externes. La production d'informations, son stockage et la traçabilité en constituent le cœur. Or la logistique de service cherche la création de valeur par la bonne exploitation des informations. Analysons donc plus spécifiquement le rôle et l'impact potentiels de la logistique des services au sein des cabinets d'expertise comptable.

Partie 2 - Cas pratique

1. Protocole de recherche

Le but de ce travail étant avant tout de mieux appréhender et de mieux expliquer en quoi la logistique constitue un enjeu stratégique pour les cabinets d'expertise comptables, nous avons suivi les recommandations de Yin (2003). Pour cela, nous avons mené une étude exploratoire reposant sur 17 entretiens semi-directifs auprès d'EC, complétés par d'autres sources d'information internes et externes (sites internet des cabinets, de l'Ordre des Experts-Comptables ainsi que des informations publiées dans la presse spécialisée). Pour mener à bien ces entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien qui s'est articulé autour de 3 thèmes principaux : le positionnement stratégique du cabinet, l'organisation de ses flux d'informations et leur exploitation pour générer de la valeur. La consignation des réponses s'est faite à l'aide de prises de notes. Le traitement a ensuite été réalisé par analyse de contenu¹ (Giannelloni et Vernet, 2001). L'utilisation des verbatim anonymes, les plus significatifs, vient soutenir notre argumentation.

2. Le processus de production d'information de l'expert-comptable

1 L'analyse des données qualitatives – dont la plus connue est l'analyse de contenu - est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse de contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible.

2.1 Organisation des cabinets d'EC

Un cabinet est généralement organisé autour de différents services (ou pôles) qui correspondent à ces missions : un service comptable, un service social et un service juridique (pour les cabinets de petite taille, les fonctions sont assurées pour un client par un même collaborateur polyvalent). En effet, à l'issue de nos entretiens, nous avons pu constater que l'ensemble des 17 cabinets auditionnés ont un pôle social, soit existant, soit nouvellement créé ou en création. Ce pôle social peut également être décentralisé géographiquement. Il peut regrouper entre 1 et 7 collaborateurs.

Dans le service comptable, les collaborateurs s'occupent de la comptabilité des clients (tenue, révision, comptes annuels), du traitement de la TVA, des déclarations fiscales, ... Le pôle social, quant à lui, va prendre en charge la rédaction des contrats de travail, l'établissement des fiches de paies, des DADS (Déclaration Annuelle des données Sociales), des reçus pour solde de tout compte, Il communique les informations nécessaires au service comptable pour le contrôle de la conformité des salaires et des charges sociales.

Le service juridique, lui intervient dans la rédaction ou la modification des statuts de sociétés ou de cessions de parts.

A cela on peut ajouter un service administratif pour le fonctionnement du cabinet (comme la facturation) ou encore un pôle (ou service) d'audit légal (et/ou contractuel).

Nous avons même également le cas d'un cabinet, qui suite à une fusion s'engage dans la mise en place d'un service marketing. Cette volonté fait suite à la suppression de l'interdiction de démarchage (en 2012). Elle permet aux cabinets de se tourner vers de nouvelles missions à plus forte valeur ajoutée (prospection, développement de la communication) afin « d'être plus à l'écoute de leurs clients ». Les collaborateurs se sont vus proposés « des formations et une sensibilisation au marketing afin d'être davantage dans une démarche active »

Les cabinets les plus importants peuvent également être structurés par types de clients (groupes de sociétés, entreprises industrielles, PME, artisans, professions libérales) avec des équipes pluridisciplinaires pour chacun d'eux.

Pour répondre aux multiples demandes d'un même client, les activités de ces différents pôles doivent être assemblées et coordonnées.

2.2 Les flux d'informations

Avec la progression de la dématérialisation des informations financières et comptables, la place des flux physiques devient progressivement marginale par rapport à celle des flux d'informations. Néanmoins, le matériel ne disparaît pas complètement et certains outils doivent être partagés entre les différents collaborateurs ce qui exige un minimum de planification (voitures de service, vidéoprojecteurs, ordinateurs portables, ...) ainsi que des achats et approvisionnements « classiques ».

Concernant le processus de production d'informations, la profession est soumise à de nombreuses obligations légales. L'EC doit produire et distribuer la bonne information, au bon moment, au bon endroit, au moindre coût dans les conditions d'acheminement prévues pour le client et/ou par la loi.

Les flux d'informations résultent d'un processus d'approvisionnement, de circulation interne, de production, de stockage et de distribution. En amont, l'EC s'approvisionne en informations de plus en plus numérisées par le biais de ses clients mais aussi des différents réseaux de connaissances internes ou partagés ou encore par le biais des banques (cf. relevés de compte).

Pour un même client, plusieurs pôles peuvent être sollicités. Des échanges peuvent avoir lieu de façon informelle ou formelle à partir de supports papiers, par le biais d'un accès à un réseau interne ou de logiciels (cf. PGI : Cador, Quadra, PGI ISA, Cegid, Oracle, Lotus, PGI DIA, Arpège, ...). Ces échanges peuvent être facilités par l'agencement des différents espaces de travail et l'utilisation de la messagerie interne, d'agendas collaboratifs accessibles en réseau et/ou à distance. Les outils informatiques facilitent aussi la communication avec le client en rendant les résultats comptables plus visibles, grâce à différents visuels.

L'utilisation de logiciels permet d'automatiser certaines tâches (comme l'édition des bulletins de salaires et l'enregistrement comptable), de libérer du temps pour le conseil et d'identifier les temps passés sur les différents dossiers, même lorsqu'ils sont partagés entre différents services. Néanmoins, il n'empêche pas le travail sur des dossiers papiers non partagés informatiquement dans les cabinets les plus traditionnels ce qui peut amener des ruptures dans les transferts d'informations en cas d'absence de collaborateurs par exemple.

D'autre part, les informations doivent en partie être stockées, en raison de la législation. Le cabinet doit conserver les données de ses clients dans l'éventualité d'un contrôle fiscal. Certains cabinets pratiquent la double sauvegarde : papier et numérique. La sécurisation et la

confidentialité sont des contraintes particulièrement importantes dans le métier de l'expertise et doivent donc être intégrées dans la définition du service logistique.

Les informations sont donc acquises, transformées, stockées et redistribués au sein du cabinet mais aussi de la chaîne logistique élargie aux parties prenantes des clients. Les outils informatiques ont contribué à la transformation de la chaîne de valeur en offrant des opportunités de différenciation stratégique par l'efficacité et l'efficacité aux cabinets. Ce dernier point est exacerbé par la dématérialisation.

2.3 La dématérialisation

La dématérialisation, présente dans tous les cabinets, se fait à différents niveaux (factures, relevés bancaires, EDI) et de manière plus ou moins importante. Avec la numérisation des données comptables, elle change les rythmes de travail. Elle lib re de la contrainte de levée postale en aval pour les déclarations et permet l'introduction du temps réel pour l'intégration des informations clients ou des banques en amont. Des scanners portables permettent de limiter fortement le papier, même lorsque le collaborateur est en clientèle. « La plupart des PGI intègre une GED, les dossiers annuels, les dossiers de révision sont de plus en plus dématérialisés ». Même si les dossiers de travail « sont de plus en plus dématérialisés, tous les dossiers ne sont pas numérisés ». Certains cabinets sont encore réticents à la GED et iraient même jusqu'à dire que « l'informatique a plus compliqué les procédures et augmenté le papier que l'inverse ». « Beaucoup d'articles sont parus sur la dématérialisation mais très peu de normes ont été rendues obligatoires ». Les cabinets les plus avancés sont davantage dans des phases « d'expérimentation ». Les outils les plus utilisés restent « la systématisation des relevés bancaires numériques qui permettent l'analyse directe des libellés et la génération automatique des écritures (ex : Scan Bank) ». Restent en phase de test, l'utilisation des logiciels de reconnaissance des factures (ex : Scan fact), « où l'automate reconnaît le masque de la facture. Il prépare et génère là aussi automatiquement les  critures.

Le but premier de cette dématérialisation est d'augmenter la productivité « même si au départ, le collaborateur aurait plutôt tendance à perdre du temps qu'à en gagner » et de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée (conseil fiscal, mise en place de tableaux de bord, ...). Néanmoins « cela suppose une prise en main des outils informatiques et une réorganisation des activités des collaborateurs ». Il revient soit au client soit au cabinet de numériser les factures. Dans ces cas de figure, la dématérialisation des dossiers de travail est opérationnelle. « Il y a donc un intérêt énorme : tout est en ligne, la recherche des

informations est facilitée par les outils, mais il faut une période d'adaptation ». Cela permet de proposer aux clients « une GRC (gestion de la relation client) complète ».

Le scanne de toutes les données permet en plus de « l'optimisation et du lissage du temps, de proposer des prix plus attractifs et de reprendre le travail d'un collaborateur absent ».

Les cabinets peuvent utiliser l'EDI avec les différents organismes sociaux et fiscaux. Ils ont également souvent accès à des portails d'informations spécifiques à leurs différents domaines d'activité du fait d'une mise à jour indispensable, en temps réel, des connaissances légales. Cela peut nécessiter le recensement de différents identifiants et codes d'accès. Ce système s'accompagne généralement de réunions et de périodes de formations avec contacts directs et personnels. Le parallèle contradictoire à ces flux d'échanges plus facile et plus rapide est « l'accroissement du formalisme qui serait de plus en plus décourageant au quotidien ».

Par conséquent la pré-reconnaissance des factures et la banalisation des missions de présentation des comptes ont des impacts importants sur les honoraires. Les cabinets se sentent pour certains obligés de pratiquer une « politique d'épuration (bas prix) sur leurs missions de base et de différenciation par la qualité de service. « La fidélisation de la clientèle doit se faire par la mise en place d'activités de conseil, service en ligne, mise à disposition d'informations portant sur les actualités, newsletter... ». « Un service de développement est en train de naître » même si la plupart des cabinets avouent ne pas avoir engagé encore « de démarche de prospection active (certains freins culturels restant encore à dépasser) ».

Les services en ligne, mis à disposition des clients « permettent de limiter le stockage papier » car dans certains cabinets, il n'existe plus de dossiers entièrement papier ». « Les pièces sont dématérialisées sur fichier PDF » et l'accès privatif des clients (avec la mise en place de pare-feu, antivirus, ...) renforce la sécurisation des procédures.

Le SI (et les systèmes de cloud computing) permet de conserver, sauvegarder et de sécuriser les données tout en gardant une confidentialité des données ». Il gère également les messageries internes, les plannings ainsi que les différentes tâches quotidiennes (facturation au temps passé) » et permet de développer « le nomadisme ».

3. La dimension stratégique de la logistique

De ce qui précède il résulte que la logistique des cabinets d'expertise comptable a, comme toute logistique de services, une double dimension physique (par les approvisionnements) et de coordination.

Dans un environnement dynamique et hyperconcurrentiel, l'élargissement du périmètre d'activité et l'organisation en pôles de compétences rend de plus en plus stratégique un assemblage réactif et dynamique de ses compétences. Les ressources mobilisées étant internes et externes, l'EC doit sans cesse recomposer la chaîne de valeur autour de ses clients. Le client est co-producteur du service par le biais de sa demande mais aussi co-logisticien par sa prise en charge plus ou moins poussée des approvisionnements. EDI, PGI, dématérialisation ont changé les technologies à mettre en œuvre, non sans résistance.

Les informations générées par les missions traditionnelles (comme la mission comptable) constituent une véritable opportunité stratégique de développement pour les EC. Cette chaîne virtuelle permet d'anticiper les besoins des clients, de pré-constituer des modules de prestations prêts à assembler, et une meilleure adéquation entre la facturation et le coût (ce qui permettrait de limiter les facturations forfaitaires mal perçues par les clients pour les missions sociales par exemple). Elle est donc source à la fois de différenciation de l'offre et d'efficience.

Si la logistique des services donne un éclairage nouveau sur les enjeux stratégiques à relever par les EC, la logistique industrielle permet également de comprendre le processus de production d'informations de l'EC : les approvisionnements (en données clients mais aussi en connaissances juridiques et fiscales) plus ou moins automatisés, la gestion de production (besoin de planifier, lisser et répartir l'activité entre les différents pôles), l'automatisation de certaines tâches par les PGI (pour libérer du temps pour le conseil), la distribution avec ou sans EDI (différenciée en fonction du destinataire avec notamment les efforts de vulgarisation), mais aussi le stockage (pour répondre à des contraintes légales). A cela, on peut rajouter que pour les EC, la qualité de service logistique détermine celle de l'offre du cabinet plus par rapport à la fiabilité des délais annoncés que par la rapidité. Il est indispensable que les informations produites le soient au bon moment par rapport aux exigences réglementaires.

L'EC joue enfin un rôle d'intermédiation dans sa propre chaîne logistique mais aussi dans celles de ses différents clients, élargies aux parties prenantes. Il devient pilote de la supply chain informationnelle et garant de la traçabilité des opérations.

Conclusion

Si Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, il semble que les EC fassent de la logistique s'en forcément s'en rendre compte. Ce travail exploratoire montre la pertinence d'une lecture logistique des stratégies des EC. Néanmoins, reste posée la question de la pertinence et la connaissance de la logistique du point de vue des EC, dans le cadre d'une profession qui évolue d'une posture libérale vers une posture d'entrepreneuriat. C'est cet aspect que nous voudrions explorer dans une deuxième phase de notre recherche, avec une étude plus quantitative.

Par ailleurs, si la logistique repose sur la planification, la mise en œuvre et le contrôle de flux physiques et de flux d'informations, elle inclut également la gestion de flux financiers (or une des attentes des clients des EC concerne le recouvrement de créances) et les flux humains. De plus en plus de cabinets partent du postulat que l'image d'un cabinet et la qualité de ses prestations reposent essentiellement sur son capital humain. Nous souhaiterions également élargir notre vision logistique en intégrant ces deux types de flux.

Comme le souligne Joseph Zorziotti, Président du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (68^{ème} Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables, Mot du Président), « Dans un contexte de pression croissante sur la réglementation de l'expertise comptable en France », il devient primordiale pour la profession « de prendre ses responsabilités » à savoir « intégrer les évolutions de notre environnement, écouter les demandes de nos clients, ouvrir notre horizon... Sans jamais renoncer à ce qui fonde notre utilité, notre légitimité ». « Changer tout en restant soi-même, changer pour rester soi-même! ». Même si l'expert-comptable est encore largement perçu par les entreprises comme un « producteur d'informations légales » plutôt que comme un partenaire de la gestion et du développement de leur structure. La profession doit faire face à un important chantier en matière d'évolution de son offre, mais aussi de pédagogie et de communication auprès de ses clients. C'est à ces seules conditions que la profession sera en mesure de faire évoluer son image et de passer d'un statut de « producteur d'informations » à un statut « d'apporteur de solutions ». Ce qui lui permettrait accessoirement de maintenir, voire d'accroître ses marges en proposant des prestations à plus forte valeur ajoutée.

Bibliographie

Colin J. (2005), « Le supply chain management existe-t-il réellement ? », *Revue française de gestion*, n°156, pp 135-149.

Dornier, PP., Fender, M., 2007, « La logistique globale et le supply chain management, enjeux, principes, exemples », Eyrolles Editions d'Organisation, deuxième édition.

Giannelloni JL. et Vernet E. (2001), *Etudes de marché*, Editions Vuibert.

Institut Français des Experts-Comptables et des Commissaires aux Comptes, 2011, « Réforme de l'ordonnance : Quels nouveaux métiers autour de l'expertise comptable » Dossier Institut Français des Experts-Comptables et des Commissaires aux Comptes, n°45, 1er trimestre 2011.

Kacioui-Maurin, E., Pellegrin-Romeggio, F., Sampieri-Teissier, N., 2013, « L'évolution de la logistique des services, une approche comparée entre trois secteurs », dans *La logistique, une approche innovante des organisations*, sous la direction de N. Fabbe-Costes et G. Paché, PUP, travail & gouvernance, pp 33-40.

Mathe, H., 1997, « Le service global : innovations et stratégies internationales de développement dans les services », Paris, Maxima Laurent du Mesnil.

Observatoire de la profession comptable, Ordre des Experts-Comptables, 2012, « Marché de la profession comptable », Ordre des Experts-Comptables, L'Observatoire, Collection Pratique professionnelle, Réflexions d'Expert, Edition 2012.

Pellegrin-Romeggio, F., 2008, « De nouvelles perspectives pour le management logistique des services à travers le concept d'assemblage dynamique », *Logistique & Management*, Vol. 16 N°2, pp. 57-67.

68^{ème} Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables, Mot du Président, <http://www.68.experts-comptables.com/> (le 13 avril 2014).

Samii, A. K., 2001, « Stratégies logistiques, fondements, méthodes, applications », Dunod, 2^e édition.

Smith P., Barry J. (1991), « *Logistics in service industries* », Council of Logistics Management, Oak Brook (IL).

Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods*, 3^{ème} ed. Newbury Park: Sage Publications.